



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DE GRADO

TÍTULO: Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para una unidad de la Empresa Avícola de Cienfuegos

AUTOR(A): Lienne Díaz Granda

TUTOR: Dr. Noel Varela Izquierdo

2008

Año 50 de la Revolución.

Tabla de Contenidos

				Pág.
			Resumen	4
			Introducción.....	5
I		Capítulo I: Marco Teórico.		
	1.1		Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos	7
	1.2		Políticas y áreas fundamentales de la GRH	11
	1.3		Análisis y descripción. Conceptos y objetivos	17
	1.4		La evaluación del desempeño de puestos de trabajo	20
		1.4.1	Fases del proceso y métodos de evaluación	26
		1.4.2	Métodos de evaluación del desempeño	28
	1.5		Conclusiones parciales del Capítulo I	35
II		Capítulo II: Caracterización del Objeto de Estudio.		
	2.1		Caracterización General de la Empresa avícola Cienfuegos.....	36
	2.2		Diagnóstico del Sistema Actual de Evaluación del Desempeño.....	42
		2.2.1	Flujo de los RRHH.....	42
		2.2.2	Detección de la Problemática Fundamental.....	48
	2.3		Conclusiones Parciales del Capítulo II.....	51
III		Capítulo III: Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño. Análisis y Valoración de los Resultados		
	3.1		Diseño de la ficha tipo	52
	3.2		Procedimiento Metodológico para el Sistema de Evaluación del Desempeño.....	55
	3.3		Tratamiento a la Subjetividad en la Evaluación del Desempeño.....	63
	3.4		El Enfoque Lingüístico en la Evaluación del Desempeño.....	64
	3.5		Presentación de la Evaluación Final del Desempeño.....	66
	3.6		Relación de la Evaluación del Desempeño con los demás subsistemas de la GRH.---	66
			➤ ED - Selección.....	67
			➤ ED - Formación y Desarrollo.....	67
			➤ ED - Promoción y Evaluación del Potencial.....	68
			➤ La ED - Enriquecimiento del Cargo.....	68
IV		Capítulo IV : Metodología Para La Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño		
	4.1		Metodología para la Implementación del Sistema de Evaluación.....	70
	4.2		Propuesta de Implementación del Procedimiento. Valoración de los Resultados. -----	74
	4.3		Sistema Automatizado para la Evaluación del desempeño (SISED). -----	76
	4.4		Conclusiones Parciales del Capítulo III. -----	82
			Conclusiones.....	83
			Recomendaciones.....	84
			Bibliografía.	85
			Anexos.	

Resumen

El presente trabajo investigativo se titula “Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para una unidad de de la empresa avícola de Cienfuegos”. El mismo se realiza con el objetivo de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*), sobre la base de un conjunto de indicadores que permitan evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplican un conjunto de Métodos y Técnicas, entre las que se destacan: Técnicas de Recopilación de la Información a través de entrevistas individuales y grupales, Encuestas, Observación Directa, Técnicas Estadísticas de Procesamiento de la Información, principalmente mediante el (*SPSS*), Técnicas de Trabajo en Grupo y otras relacionadas con la informática, que permiten obtener los resultados que se exponen.

El análisis de los resultados obtenidos refleja, en primer lugar, el diseño del sistema de evaluación de desempeño que incluye el conjunto de indicadores generales y específicos, así como los grados y pesos específicos para el área productiva de una granja avícola, tomada como objeto de estudio dentro de la empresa, en segundo lugar, la implementación del sistema diseñado, utilizando un programa o software y su propuesta de validación cualitativa a través de un conjunto de indicadores que demuestran la efectividad del sistema.

INTRODUCCION

Algunos estudios realizados sobre el comportamiento humano revelan que cuando un individuo se siente satisfecho, en alguna medida, puede desempeñar mejor su trabajo; eso en gran medida depende del nivel de producción y servicio de ahí que las empresas se preocupen porque su personal sea el más capaz y apto para desenvolverse correctamente ante las expectativas del cliente.

En el logro de estos niveles de competitividad se refleja la necesidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles, dando prioridad a los recursos humanos, ya que constituyen la única ventaja estable frente a los competidores, siendo el recurso más flexible y por tanto, el que mejor se adapta a cada situación.

En la actualidad, las empresas se mueven en un entorno turbulento que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son solo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que la GRH de cualquier entidad debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

Una de las actividades principales involucradas en la GRH es la evaluación de desempeño (ED), reconocida por muchos autores como el corazón de la GRH, determinada por la influencia que tiene en las restantes actividades de este sistema. Como todo proceso organizacional, la ED no puede observarse como un proceso aislado, pues forma parte de un sistema integral de recursos humanos, y éste, a su vez, de la organización.

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente problema científico.

- El Sistema de Evaluación del Desempeño que aplica la entidad no permite el desarrollo integral de los individuos, ya que no vincula los resultados individuales y colectivos de los trabajadores con los resultados generales de la organización.

A partir de este problema se define la hipótesis que se refleja a continuación.

Con el diseño del nuevo sistema de *ED* que vincula los resultados individuales, colectivos y de la organización, se puede alcanzar el desarrollo integral de los empleados y de la entidad, sobre la base del mejoramiento de las etapas del sistema de *GRH*, lo que permite una mejor proyección hacia indicadores de eficiencia y eficacia de la organización

Objetivo General.

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño sobre la base de un conjunto de indicadores que permitan evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización para un periodo objeto de estudio.

Objetivos Específicos

- Determinar el estado actual de la *ED* en la Empresa Avícola Cienfuegos (CAN).
- Diseñar los perfiles de cargos del área productiva de la granja Panamá como base para el diseño del sistema de Evaluación del Desempeño.
- Diseñar el sistema de *ED*, sobre la base de un procedimiento que incluye la elaboración de las escalas gráficas ponderadas para el área productiva donde se incluyan los indicadores generales y específicos, con sus pesos respectivos, en la Granja Panamá de la empresa avícola (CAN) tomando ésta como área piloto para probar el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Implementar el Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño (*SISED*) durante un mes en la Granja Panamá de la Empresa Avícola Cienfuegos con el objetivo de obtener y analizar los resultados.

Principales Tareas a cumplir:

- Diagnosticar la situación actual de la *ED* en la Empresa Avícola Cienfuegos.

- Diseñar los perfiles de cargos del área productiva de la granja Panamá.
- Definir los indicadores, pesos y grados aplicando técnicas estadísticas y de la matemática difusa para el tratamiento de la subjetividad en la evaluación del desempeño.
- Implementar el método utilizando el software (SISED) durante un mes y evaluar sus resultados.
- Proponer indicadores para evaluar los resultados arrojados por el sistema.

Para el desarrollo de este trabajo, el mismo se divide en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se realiza una amplia revisión bibliográfica que permite la actualización sobre el tema y la toma de algunas decisiones teóricas relacionadas con el mismo.

En el capítulo 2 se efectúa un análisis de la situación actual de la ED en la granja avícola y su influencia en el resto de las etapas de la GRH.

El tercer capítulo, parte del diseño de una ficha tipo para la descripción de los puestos de trabajo, con el fin de diseñar un sistema de ED para el área de producción de la entidad, utilizando una metodología que permite la generalización a otras áreas de la organización.

En el último capítulo se implanta el sistema diseñado, utilizando el sistema automatizado SISED, que muestra diferentes ventajas para el proceso de ED y, en general, para la GRH.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Análisis de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) más Significativos

El perfeccionamiento de la administración empresarial ha adquirido importancia capital en el mundo actual que, caracterizado por nuevas tendencias- como la globalización, nuevas concepciones logísticas, alta flexibilidad en los negocios, entre otros-, exige un profundo análisis y actualización de los elementos partícipes del negocio, en especial sostener los Recursos Humanos (RR.HH) como el principal factor competitivo a aprovechar. Por ello la GRH constituye uno de los elementos claves en cualquier organización de éxito.

Nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RR.HH. adecuado a los requerimientos organizacionales, cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de de la actual gestión de RR.HH. impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: *“Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”*

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano. Así lo plantea *Fleitas (2002)* cuando explica que Los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos: Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor

indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

- 1- **Modelo de Harper y Lynch (2002).**- En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. (**Ver Anexo 1**)

- 2- **Modelo de Werther y Davis (2005).**- Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. (**Ver Anexo 1**).

- 3- **Modelo de Zayas (1996).**- En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: *el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.* A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la

formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. (**Ver Anexo 2**)

- 4- Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).**- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (**Ver anexo 3**)

- 5- Modelo de Beer y colaboradores (1999).**- Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En el se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas)(**Ver Anexo 4**)

- 6- Mapa de Beer modificado por Cuesta (1999).** Posteriormente, Cuesta modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos. (**Anexo 5**)

- 7- Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC),** A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. (**Anexo 6**)

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc

No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el transcurso del tiempo, y que conllevan un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso

El análisis de los diferentes modelos de GRH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de

los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2 Políticas y Áreas Fundamentales de la GRH

Las políticas de los RRHH se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Principales políticas

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Según *Chiavenato (2007)* en rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

a) Políticas de provisión de recursos humanos

- Donde reclutar (fuentes externas o internas), como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b) Políticas de aplicación de recursos humanos

- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- **Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.**
- **Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.**
- **Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.**
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

d) Políticas de desarrollo de recursos humanos

- **Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.**
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

→ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

e) Políticas de control de recursos humanos

- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, básicamente guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.

Si una empresa tiene un área de Recursos Humanos, las políticas estarán fijadas y la función del área será su revisión, presentando a la gerencia general de la empresa sus propuestas de cambio cuando sea necesario.

Pero muchas otras compañías aquellas que, como mencionamos, solo tienen un área de Personal- no tendrán políticas ni procedimientos; además muchos titulares de empresa consideran que las políticas dentro de una compañía son un signo de límites y burocracia, y tienden a tratarlas u observarlas como si fueran un problema.

Áreas Fundamentales de los RRHH

Según Chiavenato (2007) en el Departamento de Recursos Humanos varían sus funciones dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Las Principales Áreas que componen el DRH son:

1. Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa.

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace, consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

Un cargo, anotan *Chruden y Sherman, (2003)* "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Según *Chiavenato (2007)* " [el conocimiento](#) y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos."

Mauricio Parra Urdaneta (2002) dice: " el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su próximo ocupante. Tiene una [estructura](#) que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo.

4. Evaluación de Desempeño

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Figueredo Lanfranco, (2002) plantea. "la [evaluación](#) del desempeño es un proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral del personal durante un periodo dado, y contribuye a establecer el nivel de [eficiencia](#) de los recursos humanos de una organización".

Por otra parte Chiavenato (2007) : plantea " mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una [atención](#) inmediata de los responsables de entrenamiento.

Ulrich, Dave y otros (2000)"es un sistema formal de versión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo".

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud

de los empleados. Según el concepto emitido por *Beer (2000)*, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoria

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

1.3 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Concepto y Objetivos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo *Bustillo. C, Martínez Ma. José (1999)* aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos *Alaya (2005)* análisis de tareas *Reyes P. (2002)* y perfil de competencias. *Cane, Sheila (2000)*

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es un procedimiento que consiste en:

Determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan *Carazo, José Antonio. (2000)* Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa.

El puesto y la persona que va ha desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (*Werther & Davis, 2005*) y (*Harper & Lynch, 2004*).

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de Recursos Humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes:

Reclutamiento, Selección de Personal, Formación, Evaluación del Potencial, Seguridad e Higiene, Planes de Carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la Evaluación del Desempeño ya que todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

Basándose en este criterio se define que:

- El Análisis de Puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de RRHH e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que éste tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objetivo de determinar labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.
- La Descripción de un Puesto consiste en reportar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con base en las funciones y responsabilidades que desempeña el titular de dicho puesto y que permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes:

- Método de la Observación Directa
- Cuestionario

- Entrevista
- Métodos Mixtos
- Método de Expertos

No existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multi habilidades, habrá que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargo o perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La tendencia actual más moderna son los *Perfiles de Competencia* y ya son muchos los autores que dan su definición. A criterio de la autora la definición más completa la ofrece *Boyatzis, (2001)*. *“Las Competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un Puesto de Trabajo”*.

En la mayoría de los enfoques de competencia que están hoy en el mercado comparten una serie de puntos comunes entre los que se encuentran:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles, que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar, o sea, pasar de un nivel menor a uno mayor.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. Este planteamiento, a criterio de la autora, demuestra su superioridad en los cargos de directivos, pues las competencias de la categoría obrero están más asociadas a las habilidades.

1.4 La Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier [organización](#) para propiciar la mejora del desempeño de sus [recursos](#) humanos y en consecuencia el de [la organización](#), contar con un adecuado [sistema](#) de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de [competitividad](#) empresarial.

Con los cambios que han tenido lugar en las últimas décadas, la *GRH* ha dado un salto considerable, provocando nuevas tendencias en los estilos de dirección, en el comportamiento de los empleados y por ende, en los factores que integran el sistema de evaluación, diferenciándolos de los conocidos tradicionalmente, tal como se muestra en el **(Anexo 7)**

De igual manera que las tendencias han variado, el concepto también ha sufrido modificaciones, ya que se pretende otorgar una nueva visión y filosofía sobre sus objetivos y contexto. A este término, estudiado por diversos especialistas, se le ha llegado a llamar: calificación de méritos, registro del desempeño, medición de la actuación, evaluación de la actuación y evaluación del rendimiento laboral. Este último contempla, además del rendimiento individual, el comportamiento de grupo y la forma de vivir e integrarse en la cultura de la organización.

Diversos autores plantean su concepción sobre el término en cuestión:

Según *Byars & Rue (2002)*, la *ED* o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Para *Chiavenato (2007)*, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la *ED* como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (2004), expresan que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según *Zerilli (2006)*, la evaluación del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y a su trabajo.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de *ED* consiste en “*Asignar un valor a cada actuación de un empleado, con objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como, medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)*”; la cual pudiera decirse que tiene carácter histórico (*hacia atrás*) y prospectivo (*hacia delante*), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

En este punto, es preciso preguntarse qué se entiende por resultado, denominación que frecuentemente se confunde con esfuerzo. Los resultados no son más que el grado de cumplimiento de las tareas que comprenden el puesto de un empleado. Reflejan la forma en que un empleado está cumpliendo con los requisitos del puesto.

Sin embargo, el esfuerzo se refiere a la energía física o mental aplicada, mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos.

Byars y Rue (2002), plantean que los resultados, en una situación dada, pueden considerarse consecuencias de las interrelaciones entre *esfuerzo, capacidad y percepción* del papel (*tareas*), ya que este último expresa el sentido en que, en opinión del individuo, deben encauzarse sus esfuerzos en el puesto. Las actividades y el comportamiento que

las personas creen necesarios para desempeñar sus puestos definen su percepción del papel.

De esta forma el nivel de avance en cada uno de estos componentes representa un tope superior a los resultados. (Fig. 1).

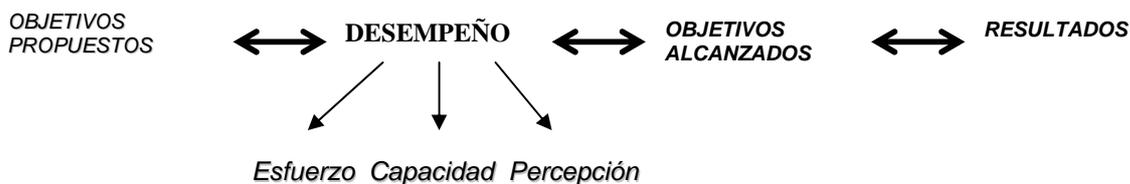


Fig. 1: Determinante de los Resultados. Fuente: Byars y Rue (2002)

Si los empleados hacen un esfuerzo extraordinario y tienen grandes capacidades, pero carecen de una adecuada comprensión de su papel, los resultados no serán buenos, ya que se hará mucho trabajo pero en sentido equivocado; asimismo el empleado que haga un esfuerzo y comprenda el puesto, pero carezca de capacidades, probablemente obtendrá malos resultados y finalmente una última posibilidad: donde el empleado cuente con capacidades y comprenda su papel, pero sea perezoso y se esfuerce poco, también lleva a iguales resultados que los anteriores.

Atendiendo a esta relación se considera que el papel de la evaluación ocupa un lugar importante en el logro de los resultados, ya que a través de ella podemos reforzar dos de estos componentes (*Esfuerzo y Percepción*), dado que el restante, (*Capacidad*) es algo que, aunque pueda lograrse y/o mejorarse a través de la formación, en algunos casos depende únicamente de la persona. Basado en este análisis se considera oportuno hacer algunas consideraciones sobre la relación entre Comportamiento, Desempeño y la Evaluación; además de creer que el estudio de las personas, o sea, de su comportamiento, constituye la unidad básica para la GRH.

Chiavenato (2007) en el campo del comportamiento humano, plantea dos grupos de suposiciones de cómo las personas se sienten motivadas a trabajar.

En la perspectiva tradicional, la gente considera el trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido como la teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios. Por otra parte, los partidarios de un buen desempeño tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante

la naturaleza humana, conocida como la teoría **Y**, el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción del trabajo y puede hacer un buen papel.

De ello se desprende la importancia de la evaluación del desempeño a la hora de alcanzar elementos motivantes como lo son el reconocimiento, la realización y el status, de acuerdo con la pirámide de necesidades planteadas por *Maslow* y cómo dicha evaluación puede influir en el eficiente comportamiento de los individuos en la organización, elementos éstos, difíciles de lograr dentro de la actividad de Recursos Humanos y a través de los cuales sólo será posible potenciar verdaderamente el sistema de *GRH* en nuestras organizaciones.

Dentro de una organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como: *Harper & Lynch, (2004)*; *Chiavenato, (2007)*; *Souza Silva (2002)*; *Bartle, (2006)*; *Herrera Lemus,(2000)*; que cuando los sistemas de *ED* están bien planeados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el individuo, el jefe y la empresa como para la comunidad.

Entre los **Objetivos** y **Beneficios** de los *Sistemas de Evaluación del Desempeño* se encuentran:

- Permiten tomar decisiones generales sobre el personal como: promociones, transferencias y despidos.
- Revelan las necesidades de entrenamiento y desarrollo: dan a conocer las destrezas y competencias que son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas.
- Se utilizan como criterios para validar la selección y los programas de desarrollo, al identificar a los empleados de reciente ingreso que no dan un rendimiento satisfactorio.
- Detectan las necesidades de formación de los individuos.
- Realizan un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Adoptan decisiones respecto a los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.
- Dan a conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.

- Permiten establecer objetivos individuales, mejorando las relaciones jefe - subordinado.
- Establecen sistemas de retribución más justos.
- Revisan y validan las descripciones de los puestos de trabajo.

Además, la *ED* cumple el propósito de suministrar retroalimentación al empleado sobre cómo juzga la organización su rendimiento y sirve como base para la concesión de premios.

Esta afirmación establece que si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son claros, si los criterios con que se miden son vagos, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, cabe suponer que trabajará muy por debajo de su verdadero potencial *Ángel, (2006)*.

De esta manera, la *ED* debe satisfacer las necesidades de los tres niveles de diagnóstico de la Empresa:

Necesidades Organizacionales: Administración de sueldos, acciones de personal, capacitación y desarrollo, modificación de la cultura organizativa, decisiones estratégicas de personal y detección del potencial de los individuos.

Necesidades Gerenciales: Identificar los resultados esperados, definir los resultados logrados, plantear los deseados para el futuro y evaluar el desempeño grupal.

Necesidades Individuales: Retroalimentar en lo individual cinco cuestiones básicas para cualquier empleado:

- ¿Qué espera de mí la empresa, en qué consiste mi trabajo?
- ¿Cuál es mi contribución a los logros de la empresa?
- ¿Cómo lo estoy haciendo, progreso o no?
- ¿Hacia dónde puedo progresar?
- ¿Qué tengo que hacer para mejorar?

Es por ello, que a la hora de elegir los criterios para calificar el rendimiento de los empleados hay que ser sumamente cuidadoso para no cometer errores. Las clasificaciones de criterios más comunes son:

Existen factores que pueden generar problemas en el proceso de evaluación del desempeño. Según *Mauricio Parra Urdaneta*, (2002) se encuentran los siguientes:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores evaluadores no consideren, la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen perjuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador, que se presente en efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social raza, etc.
- Cuando el supervisor evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

1.4.1 Fases del Proceso y Métodos de Evaluación.

Todo proceso de proyección de un sistema para la *ED* debe cubrir una serie de etapas o fases para su realización, lo cual también es tratado como *metodología y procedimiento* en la bibliografía consultada.

A continuación se exponen las etapas o fases según lo planteado por *Harper & Lynch* (2004) y a criterio de esta autora son aplicables a un proceso de este tipo, constituyendo ellas la guía del presente trabajo.

- Existencia de la Necesidad.
- Establecer los Objetivos del Sistema de *ED*.
- Conseguir el Apoyo de la Dirección. Comunicación a la plantilla.
- Constitución del Equipo Encargado de llevar a cabo el proceso.
- Determinar los Métodos y Técnicas a utilizar.
- Elaboración de los Instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- Formación en Técnicas de Entrevistas.
- Aplicación de la *ED*.
- Seguimiento.
- Valoración de la *ED*.

Uno de los pasos más complejos de la metodología a seguir es seleccionar el método correcto para proceder a la evaluación, debido a la existencia de varios de ellos, presentando cada uno sus ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Cualquiera que sea el método de evaluación que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto de trabajo correspondiente. Por tanto hay que hacer un análisis del puesto de trabajo y una descripción del mismo.

Son varias las clasificaciones bajo las cuales se agrupan los diversos métodos de evaluación. En el (**Anexo 8**) se muestra resumen de estas clasificaciones, según los criterios de algunos autores.

Ha sido seleccionada para la explicación y agrupación de cada método la ofrecida por Milkovich y Boudreau (2000), quienes describen los enfoques para la Evaluación del Desempeño en términos de comparaciones, y relacionan las técnicas o métodos de evaluación que más se conocen y emplean en cada enfoque, de manera que el evaluador pueda escoger la más adecuada a las condiciones que presente la organización en cuestión. (Anexo 9)

Administración por Objetivos

La técnica de la Administración por Objetivos (APO) consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de la APO han enfrentado dificultades. En ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras se quedan cortos. Los empleados pueden determinar objetivos perfectamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia.

1.4.2 Métodos de Evaluación del Desempeño.

- Métodos Cualitativos

Incidentes críticos:

El evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado. Los incidentes registrados deben referirse a conductas relacionadas con el puesto dejando ver si los resultados del empleado sujeto a evaluación son satisfactorios o insatisfactorios.

Inconvenientes que posee este Método:

- El evaluador ha de anotar regularmente los incidentes.
- Puede resultar pesado.
- Exige mucho tiempo.
- La definición de incidentes críticos no es clara y puede interpretarse de manera diferente.

Lista de Comprobación o Verificación Ponderada:

El evaluador responde afirmativa o negativamente a una serie de preguntas sobre la conducta del empleado. Después, cada declaración es evaluada por un grupo de personas respecto a lo favorable o desfavorable que resulta para lograr un desempeño satisfactorio.

Inconvenientes del método:

- Lleva mucho tiempo ensamblar las preguntas por separado para cada categoría del puesto de trabajo.
- Las preguntas de la lista de comprobación pueden tener significados distintos para los diferentes responsables de la clasificación.

Evaluación por Escrito o Auto Evaluación:

El propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de su desempeño.

En este caso la propia persona puede sobre valorarse o infravalorarse en la percepción que tenga de su labor.

Elección Forzada:

Este procedimiento conlleva a un grupo de declaraciones sobre la conducta en el trabajo a través de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal manera que el evaluador escoja aquella que más le ajuste al empleado.

➤ Métodos Cuantitativos

Escala de valoración de comportamientos anclados o escala de puntuación de base conductual:

En ella se determina el nivel de resultados de un empleado sobre la base de la presencia de ciertas conductas descritas específicamente. El centro de atención de este método no es el resultado, sino la conducta funcional demostrada en el puesto.

Escala Gráfica de Puntuación o Calificación Convencional:

Es el método de Evaluación del Desempeño que será utilizado en la presente investigación y, generalmente, el más utilizado a nivel global. La utilización de diversas declaraciones sobre las características o la conducta del empleado y los resultados obtenidos en el desempeño de sus funciones, actividades y tareas pueden ser desarrolladas y adecuadas al contexto del estudio a través de este método. Por cada concepto o factor, se establece una escala continua o discreta, siendo diversos los procedimientos escalares que se presentan en la práctica. Generalmente, las escalas discretas tienen como resultado un mayor acuerdo entre los evaluadores y por lo tanto son preferibles a las escalas continuas.

Este método permite establecer una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, pues parte de las características de desempeño más destacadas en la organización y en el puesto, analizando la situación de cada empleado frente a ellas, además constituye una herramienta de trabajo de fácil comprensión por parte del evaluador. Permite disminuir la vaguedad e imprecisión en las evaluaciones cuando se utilizan procedimientos matemáticos y estadísticos para el procesamiento de los datos.

Método de las Normas de Trabajo:

Método de evaluación de los resultados que supone la fijación de una norma o nivel esperado de producción y la comparación de los resultados de cada empleado con esa norma. Se utiliza sobre todo para empleados de producción. Estas normas deben ser el reflejo del producto medio del empleado y su aplicación puede realizarse a través de varios métodos para fijarlas (producción media de grupos de trabajo, resultados de empleados espacialmente seleccionados, estudios de tiempo, muestreo del trabajo, opinión de expertos, entre otros).

- Métodos de Ordenación por Rangos

Ordenación por Alternativas:

El evaluador elige de una lista de empleados, el más valioso y el menos valioso, colocando el primero al inicio de una nueva lista a conformar y el segundo en la parte inferior de la hoja, el proceso se repite con todos los nombres de la lista.

Ordenación por Comparación Pareada:

Se tiene la lista de empleados, el evaluador compara el primer empleado con el segundo, atendiendo a un criterio predeterminado de resultados, y colocando una marca en el nombre aquel que ha obtenido mejores resultados. Luego, compara el primer empleado con el tercero, el cuarto, el quinto, y así sucesivamente, atendiendo al mismo criterio de evaluación. El proceso se repite hasta que cada empleado se compara con cualquier otro empleado atendiendo a todos los criterios de resultados elegidos. El evaluado con mayor número de marcas se considera el mejor y el que tiene el menor número de marcas, el peor.

Distribución Forzada:

En este método el evaluador compara los resultados de los empleados y sitúa cierto porcentaje de los mismos en los distintos niveles de resultados. El nivel de resultados de un grupo de empleados se distribuye de acuerdo a la curva de distribución normal. Uno de los inconvenientes de este método es que no puede ser aplicado a pequeños grupos de empleados.

Además de todos estos métodos citados existen los llamados centros de evaluación que reflejan los juicios de un alto número de gerentes, especialmente preparados que usan una gran variedad de perspectivas y criterios para evaluar el desempeño de los empleados. Estos centros se utilizan fundamentalmente para determinar la capacidad de la alta dirección.

No hay técnica perfecta de *ED*. Siempre existen dilemas y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera la técnica de *Escala Gráfica Discontinua* escogida, permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextualizados en la organización.

Otro de los problemas que se presentan es la selección de la persona indicada para estimar el desempeño, elemento tan importante como elegir los criterios del desempeño y las técnicas de valoración apropiadas.

Generalmente se considera que son los jefes o supervisores los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo aunque existen otras formas de evaluar entre las que se encuentran:

Supervisores o Directores Inmediatos: Aunque llegan a realizar el 95 % de las evaluaciones de su personal; en la actualidad, muchas organizaciones están empleando estructuras y otros recursos que alejan a los jefes de su personal, por tanto, día a día es más difícil que el supervisor inmediato tenga presente todos los comportamientos de sus empleados.

Clientes: Periódicamente, la entidad debe realizar encuestas a los clientes (*ya sea un comprador real, otro empleado que dependiera del desempeño de ese empleado o un director*) sobre la calidad del producto o servicio que brinda la misma; los resultados de estas encuestas deberán reflejar la opinión de los clientes sobre el trabajo de los evaluados, lo cual se debe tener en cuenta en el resultado de la evaluación de cada trabajador.

Directores de altos niveles o el Consejo de Dirección: En las reuniones en las que participe el consejo de dirección los jefes de áreas o de departamento informan sobre los resultados de las evaluaciones de sus subordinados y entre todos se llega a un consenso general.

Los Compañeros: Son una fuente más confiable de datos para calificar, por la cercanía con la acción: la interacción diaria les ofrece un panorama amplio del rendimiento de un compañero de trabajo.

Auto evaluación: Después del supervisor inmediato, el método más generalizado es pedir a los empleados que autoevalúen su rendimiento. Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, se otorgan calificaciones altas, disminuye la posibilidad de una actitud defensiva ante el proceso de evaluación y se presenta un canal favorable para fomentar que los empleados y sus supervisores analicen el rendimiento laboral.

Los Subordinados Inmediatos: Aunque no se usa mucho, esta técnica pueden ofrecer información exacta y detallada de la conducta de un administrador. El problema evidente de esta forma de calificar es el temor a las represarías, por parte de los jefes, que reciben las calificaciones negativas, por lo que es conveniente que la evaluación se lleve a cabo de forma anónima.

Cada fuente de información tiene una perspectiva única sobre el rendimiento laboral de un individuo, y por tanto, contribuye notablemente al proceso total de la ED.

En la Fig. 2 se ilustran las distintas elecciones de personas que realizan la valoración, incluyendo la autoevaluación.

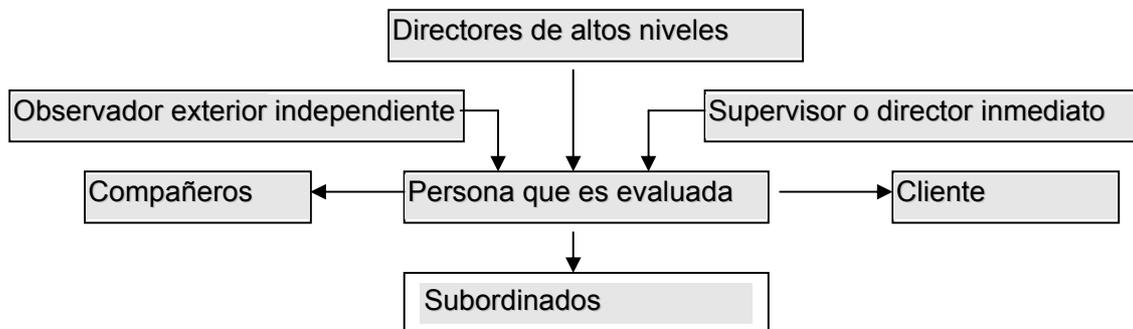


Fig. 2: Personas capaces de Evaluar el Desempeño.
Fuente: Chiavenato 2007

La calidad de la evaluación está determinada, más que por cualquier otro factor, por la calidad de análisis, diagnóstico y ejecución del grupo de evaluadores que intervengan por ello, estos deben tener una formación profesional y experiencia laboral que les permita cumplir con las complejas funciones y actividades de la ED.

El evaluador debe no sólo ser objetivo, también debe ser cuidadoso y veraz en su trabajo, debe conducirse dentro de un concepto de normas que le permitan pronosticar resultados y elaborar un trabajo de alta calidad, a pesar de las complejidades que pudieran suscitarse por la cantidad de trabajo en tareas complejas.

Si no existe una auténtica convicción sobre la importancia y la esencial justicia del programa de evaluación por parte de todos los que intervengan en él, éste no obtendrá los resultados esperados ni la calidad requerida.

Como toda actividad humana, la *ED* está sujeta al error, más cuando se trata de establecer juicios y valoraciones de una persona sobre la actuación de otra. Algunos de los problemas más comunes a los que se enfrentan las organizaciones al aplicar la *ED*, se deben a la falta de objetividad y compromiso por parte de los evaluadores, o a la falta de credibilidad. Por lo general, este tipo de sistema conlleva a un grado de subjetividad, que puede ser manejado para ser minimizado si se evitan los siguientes errores:

Efecto de Halo: Hace referencia a la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.

Parcialidad: Existen personas más rigurosas o que exigen altos grados de rendimientos para valorarlos positivamente, otras en cambio son más indulgentes y con respecto a actuaciones más brillantes la valoran positivamente.

Falta de Compromiso: Si la persona no se compromete con la evaluación sus observaciones no serán fieles.

Error de Similitud o de Proyección: Tendencia a proyectar y plasmar aspectos de uno mismo en otras personas.

Tendencia Central: Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y raras veces extremas.

Efecto de Recencia: Consiste en la tendencia a recordar, olvidando lo sucedido anteriormente. Este efecto hará que se evalúe positivamente a una persona por su conducta reciente y no por su atención a lo largo de un determinado período.

Efecto de Primacía: Este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerda mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los empleados por su actuación al principio y al final del período considerado.

Error de Clemencia: Todo evaluador tiene su propio sistema de valores que le sirve de estándar para sus evaluaciones y al referirlo al verdadero rendimiento de un individuo, algunos evaluadores otorgan calificaciones altas y otras bajas.

Criterio Único: Si el rendimiento en el trabajo se mide con un sólo criterio, el resultado es una evaluación limitada; ya que el desempeño de un empleado está determinado

por diversas actividades. Si se utiliza un sólo criterio los empleados darán toda la importancia a éste, a expensas de otros factores de igual relevancia.

1.5 Conclusiones Parciales del CAPÍTULO I.

1. Hoy en día la Gestión de los Recursos Humanos (*GRH*) está mucho más integrada, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los Recursos Humanos está estrechamente relacionada con los niveles de competitividad.
2. El análisis de los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos demuestran que la finalidad de todos ellos es muy común: *Organizar, Recoger, Controlar actividades, Fortalecer una metodología o procedimiento* para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la *GRH*.
3. Para el análisis y descripción de puestos ha surgido un nuevo enfoque, que son las competencias. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Este enfoque demuestra su superioridad en los cargos de directivos, pues las competencias de la categoría obrero están más asociadas a las habilidades.
4. No hay técnica perfecta de *ED*. Siempre existen contradicciones y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera, la técnica de *Escala Gráfica* escogida para este

estudio, permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextuados en la organización.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1- Caracterización general de la Empresa Avícola Cienfuegos

La empresa tiene diseñada su planeación estratégica hasta el 2010 y entre los aspectos fundamentales de la misma se encuentran:

MISION

“Producir y comercializar con efectividad huevos, carne de aves y otros productos avícolas y agropecuarios.”

VISION

“Hemos logrado trabajar con el máximo potencial productivo de las aves y lideramos la comercialización de productos avícolas dentro del territorio y otras zonas del país.”

Declaración de Valores de la Organización

Sentido de pertenencia.

Consagración.

Disciplina.

Trabajo en equipo.

Ejemplaridad.

Pensamiento económico.

Honestidad.

Dedicación.

Constancia.

Respeto.

La empresa realizó un análisis de su matriz DAFO donde las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas se muestran a continuación:

Debilidades

Insuficiente generación de divisas.
Atraso tecnológico.
Deficiente mantenimiento.
Bioseguridad insuficiente.
Insuficiente atención al hombre.
Insuficiente trabajo de mercadotecnia.
Insuficiente preparación de las reservas de cuadros.

Amenazas

Inseguridad en las materias primas para el pienso.
No disponibilidad de recursos financieros.
Agravamiento de la situación Epizootiológica mundial.
Inseguridad en el sistema del transporte en general.
Deficiente calidad en los piensos.
Clima desfavorable.
Entorno no perfeccionado.

Fortalezas

Nivel Técnico Profesional.
Únicos en la producción de huevos en la provincia.
Integridad y prestigio de sus cuadros.
Compromisos con los principios de la revolución.
Sistema de control económico consolidado.
Estar conciente de la importancia de nuestra producción para la alimentación del pueblo.
Tener implantado el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
Sistema de comunicación eficaz.
Estabilidad de la fuerza de trabajo.

Oportunidades

1. Constar con un mercado seguro nacional de nuestras producciones.
2. Atención priorizada por el Estado.
3. Reconocimiento de la población.
4. Cercanía de la empresa al puerto.
5. Constar con una fábrica de pienso en nuestra provincia con moderna tecnología.
6. Poseer el asesoramiento del Instituto de Investigaciones Avícolas y otros centros educacionales y de investigaciones en la provincia.

A Partir de la matriz Dafo y de un diagnostico profundo definieron los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos

- ❖ Optimizar los niveles de eficiencia logrando rendimientos de 280 huevos por aves y viabilidades del 80 %.
- ❖ Obtener incorporaciones dentro del estándar con viabilidades del 85 %.
- ❖ Declarar el 100 % de las unidades protegidas en el sistema de bioseguridad.
- ❖ Rescatar el 100 % del almacenamiento del pienso en silos.
- ❖ Mejorar e introducir nuevas tecnologías en los sistemas de crianza.
- ❖ Lograr la generalización del 100 % de los trabajos presentados en los eventos de Ciencia y Técnica.
- ❖ Implementar el Sistema de gestión de la calidad en la producción y comercialización de huevos.
- ❖ Aplicar el sistema de gestión eficiente de la energía en el 100 % de las UEB, logrando disminuir los consumos de portadores energéticos en un 30 %
- ❖ Lograr una disminución de los costos en divisa que hagan competitiva nuestras producciones
- ❖ Eliminar las cuentas por cobrar fuera de termino
- ❖ Consolidar el sistema de control interno, así como el plan de prevención contra las tendencias negativas hasta su erradicación

- ❖ Asegurar una adecuada correspondencia entre los crecimientos de la producción mercantil y el gasto del salario.
- ❖ Mantener un constante proceso de perfeccionamiento en los sistemas de pagos por resultados de todos los trabajadores.
- ❖ Aplicar modelo de gestión de los Recursos Humanos.
- ❖ Consolidar un sistema de capacitación de función de la determinación de las necesidades de aprendizajes y establecimientos de las competencias laborales.
- ❖ Garantizar el doble bombeo de agua en el 100 % de las unidades.
- ❖ Incrementar la diversificación de nuestras producciones en el mercado en divisa.
- ❖ Desarrollar un trabajo de marketing que satisfaga las expectativas propuestas.

Objetivos De Trabajo. Año 2007:

Objetivos Generales:

- ❖ Asegurar el cumplimiento del 100 % de las medidas propuestas en el plan de prevención de la Resolución 13 del MAC.
- ❖ Eliminar en un 50 % los riesgos del levantamiento establecido en la Resolución 297, así como perfeccionar los métodos de control de los mismos.
- ❖ Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad en la línea ligera logrando su certificación en el mes de Junio.
- ❖ Alcanzar 76.5 millones de huevos con rendimientos en la ponedora de 265.00 huevos por aves, viabilidades del 78.0 % y conversión de 1.50 Kg.
- ❖ Rescatar el 100 % del almacenaje de los piensos en silos en las unidades ponedoras y eliminar el sistema de distribución de agua en bebederos "v".
- ❖ Estabilizar coberturas de pienso con más de 5 días.
- ❖ Continuar potenciando el desarrollo de la emulación socialista como instrumento en el logro de mejores resultados en la eficiencia económica y productiva.
- ❖ Garantizar ciclos de cobros y pagos por debajo de los 30 días y no permitir envejecimiento de las cuentas por pagar.
- ❖ Garantizar la ejecución de las tareas priorizadas para la defensa. y defensa civil.
- ❖ Lograr la diversificación de las producciones agropecuarias lo cual permita alcanzar la entrega de 100 libras per cápitas por trabajador

- ❖ Lograr que en materia de Bioseguridad el 100 % de nuestras unidades obtengan la condición de “UEB Protegidas”.
- ❖ Perfeccionar y fortalecer el sistema de Seguridad y Protección logrando la efectividad en la aplicación de todos sus componentes.
- ❖ Consolidar la aplicación del modelo de gestión de los recursos humanos, que permita instrumentar con la efectividad requerida las nuevas regulaciones vigentes.

Dirección Técnica -Productiva

- ❖ Lograr disminuir las mermas en producción en un 15 % de lo logrado en el año 2006
- ❖ Alcanzar indicadores de homogeneidad, peso y talla en los inicios y desarrollos de reemplazos de ponedoras que superen en un 20 % lo logrado en el año anterior.
- ❖ Lograr la calificación de excelente en el desarrollo del corte de picos en las aves de inicio.
- ❖ Lograr que el 100 % de las ventas se realicen bajo contratos.
- ❖ Mantener la prioridad en las ventas de los Consejos Populares del plan Turquino.
- ❖ Establecer al menos 6 patios de referencia en el plan turquino.

Resultados Obtenidos

Para analizar este aspecto se muestran a continuación los resultados obtenidos por la empresa en los últimos 4 años en los indicadores productivos fundamentales por la que se mide la empresa.

<i>Empresa Avícola</i>	<i>Año</i>	<i>Prom. de cabezas</i>		<i>Cump</i>	<i>Prod. de huevos</i>		<i>Cump.</i>	<i>Huevo por ave</i>		<i>Cump.</i>
		<i>Plan</i>	<i>Real</i>		<i>Plan</i>	<i>Real</i>		<i>Plan</i>	<i>Real</i>	
	2004	205.9	188.5	91.5%	56637400	48266605	85.2%	275.04	256.07	93.1%
2005	267.1	255.9	95.8%	73166200	63690275	87.04%	273.89	248.92	90.8%	
2006	255.9	272.4	106.4%	65651600	67401169	102.6%	256.55	247.47	96.4%	
2007	281.4	278.2	98.89%	72181900	70709449	97.96%	256.49	254.17	99.09%	

<i>Empresa Avícola</i>	<i>Año</i>	<i>Pienso por ave</i>		<i>Cump</i>	<i>Conversión</i>		<i>Cump.</i>	<i>Viabilidad</i>		<i>Cump.</i>
		<i>Plan</i>	<i>Real</i>		<i>Plan</i>	<i>Real</i>		<i>Plan</i>	<i>Real</i>	
	2004	39.353	39.431	100%	1.431	1.540	107.6%	73.08	63.59	87.01%

	2005	39.679	39.166	98.7%	1.449	1.573	108.5%	70.86	54.05	76.27%
	2006	39.515	38.664	97.8%	1.54	1.562	101.4%	70.07	74.07	105.75%
	2007	39.248	38.365	97.5%	1.530	1.509	98.6%	75.91	68.76	90.58%

Tabla 1: Resultados productivos de la empresa en los últimos 4 años

Como se puede observar en los últimos 4 años los indicadores productivos de la empresa han mejorado paulatinamente, la producción de huevo y el huevo por ave, dos de los indicadores fundamentales muestran una recuperación, aunque aun quedan indicadores importantes por mejorar donde la empresa debe ejercer un control mas significativo.

Los proveedores de la empresa son en su gran mayoría pertenecientes a la propia unión, que le abastecen de los insumos, equipos y productos necesarios para cumplir su razón de ser, no obstante se destacan otros entre los que se encuentran los siguientes:

- Fabrica de Pienso
- Labiofam

Es preciso aclarar que estos proveedores no solo proveen al CAN de productos o servicios relacionados directamente con los servicios o productos que vende la Empresa, sino también de otros que sirven de soporte a la actividad comercial principal, pero no por eso tienen menos importancia.

En cuanto a los principales clientes, es importante destacar que por su importancia estratégica para el país, la empresa tiene de clientes prácticamente a todas las organizaciones y entidades del país, así como a la población de forma general

Competidores:

Todas las empresas avícolas del país

2.2 Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Un diagnóstico es el análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procederes y otros elementos relevantes de la organización o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en los que se desea perfeccionar el sistema.

Un diálogo certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de oportunidades existentes para garantizar el correcto y esperado funcionamiento de la organización.

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico y análisis de cada uno de los elementos se basan en la recopilación de información, a través de conferencias, entrevistas individuales y grupales, la encuesta a empleados, la observación directa, pruebas estadísticas y el análisis de opiniones emitidas por un grupo de expertos.

Es importante destacar que este diagnóstico va enfocado a investigar y profundizar sobre el subsistema de *ED* y algunos aspectos muy relacionados con él, es esta la razón por la que no se hace un diagnóstico integral de *RRHH* utilizando un modelo funcional determinado, sino que se aplican un conjunto de técnicas que facilitan la detección de los principales problemas relacionados con el subsistema de *ED*, que permitan realizar el diseño como propuesta de un nuevo sistema y generalizarlo a toda la Empresa de ser aceptado y posible.

Para este estudio se ha escogido por el Consejo de Dirección como área piloto a la Granja Panamá, perteneciente a la Empresa Avícola Cienfuegos

2.2.1 Flujo de los RRHH.

Para desarrollar un profundo análisis del Flujo de los Recursos Humanos en la entidad se toman como base las etapas que componen el proceso de Dotación del

Potencial mostrado en la *Fig. 3*, caracterizando de manera descriptiva cada uno de ellos.

Las actividades de Recursos Humanos son:

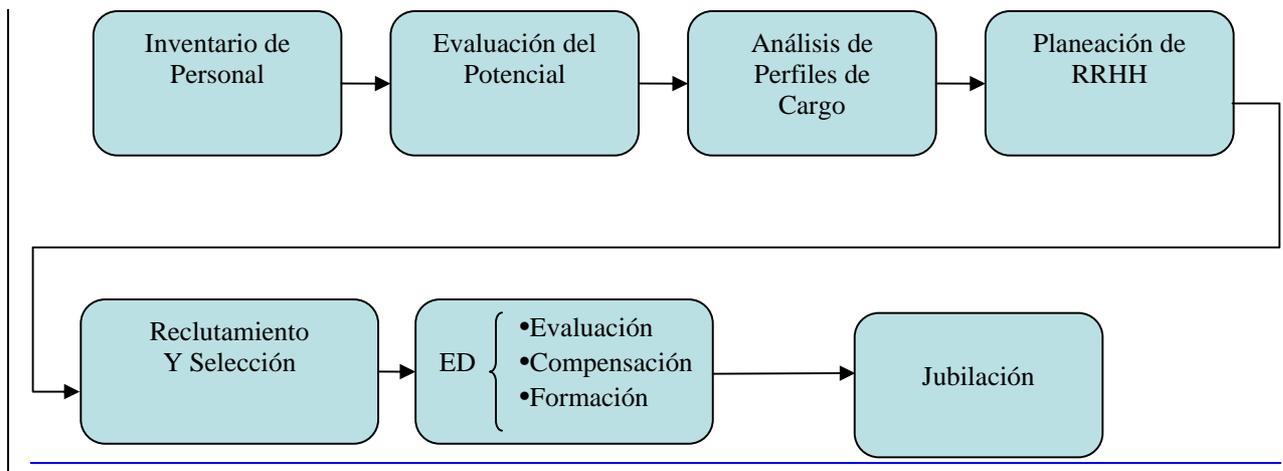


Fig.3: Dotación del Potencial. (Chiavenato2007)

Inventario de Personal.

El Inventario de Personal se relaciona con el archivo de personal donde se encuentra el expediente laboral, de cada trabajador, que brinda información referente a datos personales, fecha de altas y bajas, dirección del centro de trabajo, salario y nombre del puesto. Esta actividad no se encuentra automatizada pero se obvian aspectos importantes para el logro de una adecuada motivación como son las preferencias laborales, expectativas, deseo de progreso personal, entre otras.

Evaluación del Potencial.

Realizar a todos los trabajadores el proceso de evaluación del potencial sería lo idóneo. *El CAN* está dando los primeros pasos en esta evaluación, centrandó su atención en la reserva de directivos. A todos los jóvenes menores de 35 años que se les ha detectado posibilidades para dirigir se les está realizando un estudio para ver si se encuentran motivados.

Análisis y Diseño de Puesto de Trabajo.

En este aspecto es importante señalar que el *CAN* no cuenta con el diseño de Perfiles de Cargo, esto constituye una agravante en el momento de la *ED*, ya que al contrato de trabajo del los candidatos seleccionados se anexa un documento que solo muestra las funciones principales del cargo y algunos requisitos de conocimiento que debe poseer el ocupante, y pasa por alto elementos tan importantes como requisitos físicos, información sobre las condiciones de trabajo lo que ayuda a la confección de los perfiles de competencia.

Esto conlleva a la ausencia de los perfiles de competencias, uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos en la Empresa Avícola Cienfuegos.; pues los perfiles de competencias incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea, el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes de los diferentes puestos para obtener mayor éxito, en este caso, en la producción.

Además, dicho perfil garantiza que las actividades claves de Recursos Humanos sean más factibles ya que mientras más requisitos que reflejen el buen desempeño tengan un perfil en su contenido, más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades de formación.

Para la *ED* tiene una incidencia directa la no existencia de los perfiles de cargo y de competencias ya que ello imprime al sistema incertidumbre y subjetivismo, trayendo consigo que los resultados de las evaluaciones sean injustos por no ser adecuados a las características y objetivos del puesto, careciendo el sistema de *GRH*, de esta forma, de un mecanismo valioso para la retroalimentación y desarrollo de las demás actividades de *RRHH*, anteriormente mencionadas.

Planeación de RRHH.

El CAN se rige por la Resolución No:/26 del MTSS, para realizar los cálculos de plantilla (*ver Anexo 10*).

La identificación de las necesidades de los empleados se realiza con un carácter reactivo a corto plazo, influenciado, en gran medida, por la constante adecuación y ajuste de la fuerza laboral. Sin embargo, es muy importante destacar que la demanda futura de empleados no se prevé.

Reclutamiento y Selección.

El proceso de Reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el CAN se rige por la Resolución No/8 del MTSS la cual establece el Reglamento General sobre Relaciones Laborales. Ver (*Anexo 11*)

Tendiendo en cuenta que este epígrafe está dedicado al Reclutamiento y Selección del personal es preciso dar una panorámica de cómo funcionan estas actividades en la empresa.

Reclutamiento:

Se realiza cuando resulta necesario cubrir una plaza definitiva o temporalmente vacante y no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, la administración efectúa la convocatoria, reflejando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés. De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la empresa, utiliza el Servicio de Empleo que brinda las direcciones de trabajo municipales.

Para llevar a cabo el Reclutamiento se emplean las siguientes Técnicas:

Convocatoria Interna: Según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo

Contactos Directos: Dirigiéndose a personas en específico, teniendo en cuenta a los adiestrados en prórroga que sean de interés para satisfacer las necesidades organizacionales. Específicamente para los cargos confiables.

Divulgación de las ofertas de empleo mediante los propios trabajadores de la entidad: Se utiliza esta vía como medio alternativo para la captación de personal externo a la empresa.

Selección:

Esta etapa constituye el núcleo ejecutor del proceso de selección, donde se lleva a cabo la preselección de los candidatos ya reclutados (*interna o externamente*) y la selección propiamente dicha.

Una premisa esencial en este proceso de selección es contar con el número suficiente de candidatos, lo que posibilita establecer parámetros de comparación y sobre esta base escoger el candidato idóneo para el cargo.

La preselección es el paso en el que tanto los candidatos de fuentes internas como externas son sometidos a un primer análisis, ya sea para determinar los candidatos que por sus potencialidades pueden pasar a conformar la bolsa de selección o pueden ser seleccionados directamente para ocupar un cargo dentro de la empresa.

Para la Preselección se realizan diferentes acciones que se complementan entre sí:

- ❖ Entrevista inicial.

- ❖ Estudio del currículum Laboral.
- ❖ Análisis de los avales presentados.

Una vez que es reclutado y seleccionado el personal, el mismo se somete a un período de prueba cuya duración es aproximadamente de 90 a 180 días en dependencia de la categoría ocupacional. En esta etapa debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para desempeñar correctamente el cargo por el cuál opta.

Evaluación del Desempeño

Proceso de Evaluación del Desempeño (ED)

La evaluación del desempeño se realiza de forma trimestral y anual para los cuadros, después de concluir el año de trabajo en la entidad, siendo este un proceso ininterrumpido que se realiza a partir de los resultados trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirigen o realizan de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal, su preparación y la de sus subordinados. Ver Evaluación del desempeño del Can (*Anexo 12*)

En la *ED* del CAN se utiliza el método ponderado muy subjetivo donde cada jefe de área evalúa a sus trabajadores, del mismo se perciben los siguientes problemas:

- Falta de flexibilidad en los indicadores de desempeño diseñado, pues constituyen los mismos para todas las áreas y puestos de la Empresa.
- Todos los Indicadores poseen el mismo peso específico, sin tener en cuenta la importancia para el puesto o la relación con los objetivos de trabajo.
- No están correctamente diseñados los Perfiles de Cargo para cada puesto, los que le imprime más subjetividad aun al proceso de *ED*.
- No existe un sistema de recompensas que ampare los resultados de las evaluaciones.

Los principales beneficios que reciben los trabajadores de la organización se analizan a continuación:

Retribución Salarial.

Dentro de los beneficios que obtienen los trabajadores, sin duda el económico constituye un aspecto fundamental, y dentro de éste el salario.

Los salarios en la Empresa se llevan mediante el Sistema de Nóminas vigente a nivel nacional.

Para todos los trabajadores está establecido que el salario sea fijo, independientemente de su categoría ocupacional, se calcula sobre la base de 190.6 horas mensuales y un sistema de pago es a destajo (individual) por indicadores de eficiencia para los obreros directos a la producción.

El sistema de estimulación existente es el Reglamento de Estimulación Moral ver (*Anexo13*)

Servicios Alimentarios.

Se oferta a todo el personal merienda y almuerzo, siendo adecuada la cantidad y la calidad de las ofertas, así como las condiciones higiénicas - sanitarias, estética del comedor y los horarios establecidos para dichos servicios.

Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo aunque no son las optimas, son adecuadas para realizar sus funciones pues a cada trabajador se le asigna un modulo de ropa y las condiciones higiénicas necesarias para laborar en la granja

Formación

El plan de formación y desarrollo se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización, y esta dirigido a cuadros, reservas y trabajadores, para quienes se realiza un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y capacitación incidiendo positivamente en la formación de los mismos.

En el caso de los empleados, reciben la capacitación a través de cursos. No obstante, las posibilidades de formación son escasas, los empleados argumentan que no se ofertan cursos de superación de computación, contabilidad, entre otros. Esto se debe a que no existe una eficaz evaluación que demuestre las necesidades reales de capacitación, a partir de los cuáles proyectar dichas necesidades.

Jubilación

Para el cumplimiento de este aspecto se sigue el mismo procedimiento que las demás organizaciones estatales en la legislación vigente de la "Seguridad social". En la cual se

plantea que el estado garantiza la protección adecuada al trabajador, a su familia y a la población en general, mediante el sistema de seguridad social y un régimen de asistencia social.

2.2.2 Detección de la Problemática Fundamental.

Después de analizar el Flujo de los Recursos Humanos, un aspecto importante y problemático lo constituye la Evaluación del desempeño, de ahí la necesidad de profundizar en él. Para ello se aplicó una encuesta de ED (ver Anexo 14) que aborda una serie de elementos los cuales permiten valorar la situación actual de ED.

La cantidad de encuestas que permiten validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{31} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{31}} = 28.97 \approx 29$$

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es relativamente pequeña

($N = 31$), a decisión del autor será encuestada en su totalidad, lo que hace que los resultados sean 100% confiables. Una vez finalizada la aplicación de las encuestas pasamos a procesarlas mediante el paquete estadístico *SPSS* (Anexo 15). Donde se obtienen las siguientes valoraciones:

Existe un sistema de *ED* para todos los trabajadores de la Granja Panamá del CAN, prueba de esto es que el 84 % de los encuestados considera que se evalúa su trabajo y el 51,6 % plantea que se analizan sus resultados de forma satisfactoria, lo cual permite conocer las dificultades actuales en su desempeño. A simple vista, estos aspectos muestran resultados regulares del sistema; sin embargo, existen otros elementos que profundizan aún más en la utilización de la *ED* y que permiten dar una valoración más completa como se muestra en la siguiente tabla.

ASPECTOS	No	Total	%
Incentivo salarial	20	31	64.5
Evaluación del potencial	31	31	100
Rotación de puestos	29	31	93.5
Enriquecimiento de cargos	31	31	100
Estimulación	9	31	29,0
Reconocimiento social	19	31	61.2
Detección de necesidades de formación	23	31	74.2
Promociones	25	31	80.6

Tabla 2: Resultados Parciales de las Encuestas. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados de esta tabla se puede concluir que la evaluación del desempeño que se utiliza es puramente formal, pues no es empleada como un instrumento de dirección y de toma de decisiones, no es utilizada tampoco para hacer *GRH*, demostrado por sus trabajadores al reafirmar que:

El 74,2% de los encuestados plantean que no es utilizada para detectar las necesidades de formación.

El 29% de los encuestados plantean que no se utilizan para estimular a los trabajadores, afirmando el 64.5% que se utiliza para el incentivo salarial.

El 100% expresa que la evaluación no se emplea para la evaluación del potencial, lo que sin duda afecta la motivación de los empleados.

El 100% de los trabajadores plantean que no es utilizada para el enriquecimiento de los puestos y el 93,5% que no se utiliza para la rotación de los mismos, lo que demuestra que no se rediseñan los perfiles de cargos.

El 80,6% plantea que la *ED* no se utiliza como elemento para la promoción y el 61.2% considera que no se utiliza para dar al empleado el reconocimiento social que merece.

Todos estos aspectos confirman que la *ED* actual no está acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización y por lo tanto, no está integrada al resto de las etapas del sistema de *GRH*.

2.3 Conclusiones Parciales del *CAPÍTULO II*.

Luego de realizado el análisis de la situación actual de la *GRH* en la Granja Panamá de la Empresa Avícola Cienfuegos, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Al hacer un análisis del flujo de los Recursos Humanos en la entidad, se detectan varias áreas de importancia donde la empresa debe profundizar aun mas su trabajo, destacándose entre ellas la evaluación del desempeño como elemento importante para el control y el desarrollos de los Recursos Humanos
2. El diagnóstico realizado al subsistema de Evaluación del Desempeño demuestra la necesidad del rediseño de esta etapa que permita utilizar la *ED* como herramienta de gestión para la toma de decisión.
3. Con el análisis del *FRH* se analiza el proceso de dotación del potencial, donde se detectan otros aspectos negativos no relacionados con la *ED* y que también de cierta manera afectan el proceso de la *GRH*, pero que no constituye un objetivo central de este trabajo.

CAPITULO III: Descripción del sistema de Evaluación del desempeño

3.1 Diseño de la ficha tipo.

El análisis y descripción de puestos de trabajos es considerado por muchos autores como el elemento primario del sistema de Gestión de los Recursos Humanos Chiavenato (2007) Figueredo Lanfranco (2002), Beer (2000), Byars (2002), Reyes P (2002) pues sin dudas, de su correcta elaboración dependen el resto de los elementos del sistema.

Al analizar los resultados del diagnóstico uno de los aspectos más resaltados lo constituyó la falta de perfiles de cargos con todos los elementos necesarios para su correcta utilización en la GRH.

Tales problemas, junto a la necesidad de crear las bases organizativas para desarrollar un fuerte sistema de GRH, hacen que continuamente se busque la excelencia en este sentido, con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre y de la organización. Esta información de los puestos es de gran ayuda para la administración de recursos humanos tanto en la selección e inducción como para la capacitación, la evaluación del desempeño y la asignación de sueldos.

Para ello es indispensable que dicha información se actualice continuamente con el objetivo de que sea congruente con la realidad del trabajo.

En la empresa Avícola es necesario acometer un trabajo a fondo que comienza con el rediseño, por lo tanto es importante realizar primeramente un profundo análisis de puesto con todos los aspectos que permitan la profundización necesaria para los mismos.

Por las razones expuestas, se elabora una ficha tipo que permita verdaderamente ser utilizada para todas las etapas de la GRH y que se muestra a continuación.

I - IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: En este punto se señalan todos aquellos aspectos que brinden en un primer plano, todo lo referente a distinción de los cargos, de forma breve e incluye:

Denominación del cargo: Se refiere al nombre del cargo.

Categoría ocupacional: Nivel del ocupante en el organigrama de dirección.

Área(s) o sección: Área y Sección a la que pertenece el puesto.

Horario: Establece el horario en el cual debe permanecer trabajando en la entidad

Salario: Establece el salario que devengado por el ocupante del puesto

Fecha de elaboración: Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.

II - ORGANIGRAMA DEL CARGO: Se refregara el organigrama, llamando la atención o señalando el puesto objeto de análisis.

III - PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE: Relaciona la nomenclatura y cantidad de puestos que se subordinan.

IV - PUESTOS AL QUE LE REPORTA DIRECTA O INDIRECTAMENTE: Especifica los puestos a los que se le subordina.

V - CONTENIDO DEL CARGO: Especifica todo lo que se realiza dentro del cargo y los recursos necesarios para el desempeño del mismo. Está compuesto por:

Descripción genérica: Se indicara la razón de ser ó misión del puesto, o lo que se espera del mismo.

VI – DESCRIPCIÓN ESPECIFICA: Detallara las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan acabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.

Relaciones internas: Establece las relaciones con otros puestos dentro de la entidad, ya sean de mayor, menor o igual categoría.

Relaciones externas: Establece las relaciones fuera de la entidad con otros organismos.

VII – EQUIPAMIENTO DE TRABAJO: Refleja los equipos, útiles, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

VIII – DOCUMENTO DE TRABAJO: Especifica toda la documentación que se recibe y realizar en el puesto, a quien la envía y el uso o tramite que se realiza con ella.

IX – NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Establece las normas y procedimientos que regirán el trabajo en ese puesto.

X - CONDICIONES DE TRABAJO: Incluye las condiciones ambientales y bajo que riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

Posición: Describir la posición en la que se labora en el puesto de trabajo.

Riesgos: Señalar si el puesto esta expuesto a riesgos, de ser así expresar cuales son.

Esfuerzos: Señala el esfuerzo que se debe realizar en el puesto.

Enfermedades profesionales: Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

Ambiente de trabajo: Refleja las condiciones ambientales (iluminación, organización del local, ventilación, entre otras) en las cuales generalmente deben ejecutarse el trabajo.

XI - REQUISITOS: Determina las características que debe poseer el individuo tanto físicas como mentales y las responsabilidades asignada por los recursos utilizados.

Nivel de formación: Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiere en el puesto.

Conocimientos generales: Exponer los conocimientos generales requeridos para desempeñar el puesto

Conocimientos específicos: Exponer los conocimientos requeridos para la actividad analizada.

Experiencia requerida en el puesto: Experiencia laboral que se requiere para poder asumir el cargo.

Características físicas y rango de edad: Exponer las características físicas que se exige del puesto de trabajo, tales como: Buena presencia, sin defectos físicos etc.

Tipo de contacto: Interacción que existe con él público en el puesto.

Requisitos de personalidad y habilidad: En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades o capacidades del puesto de trabajo a analizar.

XII- RESPONSABILIDAD EN EL CARGO: Indica el grado de responsabilidad que recae sobre el ocupante del cargo por pérdidas y/o roturas de los equipos utilizados, información que maneja, por dinero, así como por el grado de supervisión por el trabajo de otros en caso que exista etc.

Teniendo en cuenta esta ficha tipo fue diseñado el perfil del operario agropecuario (*Ver Anexo 16*) que sirve de base para el diseño del sistema de Evaluación del Desempeño propuesto en este trabajo y como guía metodológica para la que la empresa diseñe el resto de los perfiles de la organización.

Estos perfiles de cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de GRH. Casi todas las actividades de dicha gestión se basan en las informaciones proporcionadas por los perfiles de cargos, contribuyendo los mismos a solucionar problemas ocupacionales, que se puedan presentar en la organización.

A partir de este momento gracias al diseño de los perfiles de cargo, se habilitará al empleado para que este comprenda mejor los deberes, responsabilidades, y fundamentalmente lo que se espera de él. Además estos datos proporcionan una base objetiva para la evaluación del desempeño.

La presencia de información relativa del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de desarrollo y finalmente suministrará a los supervisores y empleados una base más objetiva para definir y resolver determinados reclamos.

3.2 Procedimiento metodológico para el Sistema de Evaluación del Desempeño.

La *ED* de los individuos, grupos y organizaciones es una práctica común en todas las sociedades y épocas. En algunos casos estos procesos de evaluación están estructurados y se hacen cumplir formalmente, mientras que en otros son un componente informal e integral de las actividades cotidianas.

Debe entenderse que aunque la Evaluación del Desempeño es parte importante de cualquier empresa, no está exenta de problemas de modo alguno. Como la evaluación de otras personas está estrechamente vinculada con el status, con los sistemas de recompensas de una organización y con el concepto de sí mismo que tiene un individuo, este aspecto constituye el centro de la atención en muchos estudios sobre *GRH*. Por su naturaleza no puede ser completamente objetiva, pues siempre implica algunos juicios subjetivos al intervenir, de una forma u otra, el criterio de los individuos, lo que incrementa los problemas en el proceso de evaluación, que debe regirse en todo momento por sus cualidades métricas:

Fiabilidad: El método de evaluación debe garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema y la correspondencia de la evaluación con los resultados.

Discriminación: El método de evaluación debe proporcionar la posibilidad de diferenciar los resultados de los evaluados.

Validez: El método de evaluación debe proporcionar información útil para las decisiones que deben ser tomadas.

De acuerdo a los problemas expuestos en el *Capítulo 2* y a los resultados de las encuestas, se evidencia de forma clara y precisa la necesidad urgente de diseñar un sistema de *ED* para medir de forma justa y eficaz el desempeño de los trabajadores.

Tomando como base los criterios de los autores consultados en la bibliografía sobre los sistemas de evaluación del desempeño y los resultados experimentales obtenidos, se propone una metodología que permita el diseño del sistema de evaluación que responda a las exigencias de la nueva Gestión de Recursos Humanos y por tanto, a los niveles de calidad y eficiencia exigidos. Este procedimiento consta de ocho etapas y se muestra en la *Fig. 4*

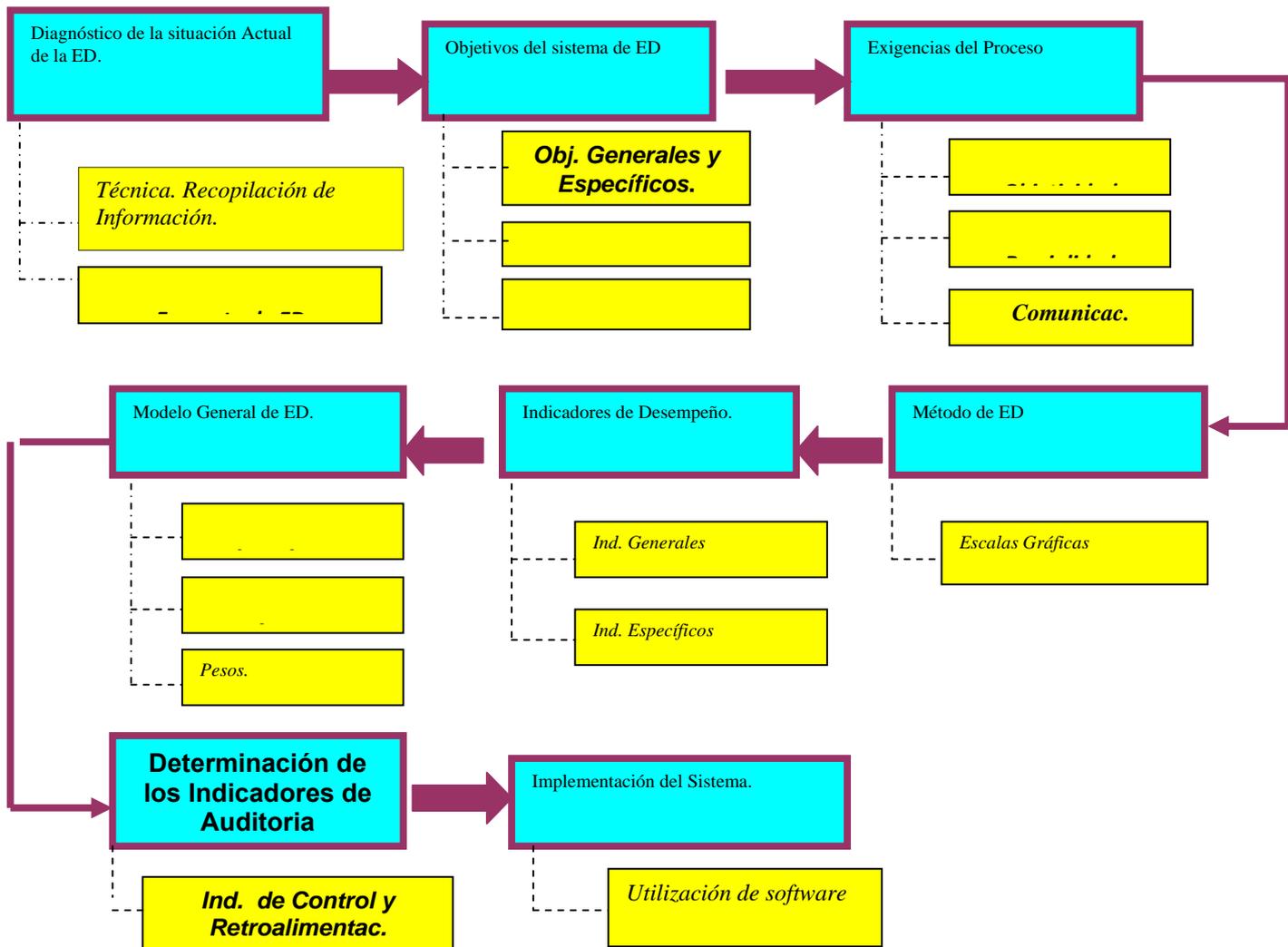


Fig. 4: modelo del procedimiento propuesto para el diseño del sistema de Evaluación del Desempeño. Fuente: Varela (2001)

- ❖ Diagnosticar la situación de la GRH en la entidad.
- ❖ Definir misión, objetivos generales y específicos y los principios del sistema de evaluación.
- ❖ Definir exigencias en el proceso ED.
- ❖ Definición del método y procedimiento que se emplea para la ED.
- ❖ Determinación de los indicadores de desempeño fundamentales que permite evaluar a cada trabajador.
- ❖ Presentación de un modelo general para la ED.
- ❖ Determinación de los indicadores de auditoría de la ED.
- ❖ Implementación del sistema de ED.

Con el objetivo de dar un seguimiento a dicha metodología se determinan cada uno de estos aspectos.

El diseño del sistema se basa en el diagnóstico de la evaluación del desempeño que se trata en el capítulo anterior.

La Misión del Sistema Diseñado consiste en:

Evaluar el comportamiento y los resultados obtenidos por un trabajador durante un período de tiempo, con vistas a utilizar estos en la realización y perfeccionamiento de otras actividades de la GRH, para lo cual se proponen determinados objetivos generales y específicos del sistema de ED. Como objetivo general se plantea desarrollar dos funciones básicas:

Función Evolutiva: Los resultados de la ED en este contexto se usan para tomar decisiones administrativas sobre los trabajadores como: estimulación y recompensa, promoción, selección, formación, etc.

Función de Desarrollo: En este caso la alta gerencia, como parte del proceso de Dirección Estratégica utiliza la ED para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que permite identificar los problemas y las vías para solucionarlo.

Como sus objetivos específicos se plantean:

- * Conocer cómo desempeña cada trabajador su labor.
- * Conocer los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.
- * Dar a conocer a cada trabajador la opinión que se tiene sobre su desempeño.
- * Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- * Motivar a los trabajadores.
- * Diferenciar a cada persona reconociendo e identificando su individualidad.
- * Seguir la evolución de cada trabajador y utilizarla como punto de partida para las evaluaciones anuales.
- * Detectar necesidades formativas y por lo tanto ajustar y/o organizar planes de formación.
- * Establecer planes de carrera, promociones y traslados.
- * Optimizar las relaciones hombre-puesto de trabajo.

- * Disponer de un claro indicador del funcionamiento de un área.
- * Valorar el estilo de mando de los evaluadores.
- * Otorgar reconocimiento a quien lo merece.
- * Proveer de datos para una justa remuneración y estimulación al personal.

De acuerdo con estos objetivos, hay que considerar algunos principios de gran relevancia para el buen funcionamiento de todo el sistema que mejora la comunicación jefe-subordinado. Dichos principios son:

Todo trabajador debe conocer los objetivos de su área, lo que se espera de él y los indicadores por los que va a ser evaluado.

El jefe directo es el responsable de realizar la evaluación de sus colaboradores.

La evaluación debe ser un proceso continuo y sistemático.

El departamento de *RRHH* debe velar por la buena marcha del proceso y por la correcta aplicación de los instrumentos de medida. Para ello deberá prestar el necesario asesoramiento y la capacitación requerida, así como velar que dicha aplicación se realice con objetividad e imparcialidad.

De igual manera, se establecen las exigencias del proceso de *ED*, las cuales son:

Objetividad: Garantizar la mayor objetividad posible en los resultados tangibles y mensurables.

Parcialidad: No evaluar elementos aislados de la personalidad del trabajador, sino que se debe evaluar y conocer sus resultados, actuando de forma neutral.

Comunicación: Es requisito indispensable que se mantenga una estrecha comunicación entre evaluador y evaluado de manera sistemática, desde el establecimiento de las metas hasta la revisión de los resultados.

El sistema presupone que la *ED* sea sistemática, además plantea que esta evaluación mensual sea la que determine la selección y formación del personal y constituya la base para estipular el sistema de estimulación.

Así mismo, se determina que la *ED* es una responsabilidad del jefe inmediato superior de cada evaluado, quien tiene que analizar los resultados del trabajo de cada uno de sus subordinados como un proceso continuo de control.

Para determinar el método a emplear para la evaluación se consulta la bibliografía, donde se evidencia que existe una gran cantidad de métodos para llevar a cabo la *ED*, pero dadas las características y complejidades de las empresa, se recomienda utilizar Normas Absolutas y dentro de estos procedimientos, el método de escala gráficas.

Este método se basa en la determinación de una serie de factores o indicadores asociados al trabajo, que una vez definidos y utilizando escalas gráficas con atribuciones de puntos, pueden evaluarse cada uno de ellos, así como el desempeño del empleado.

El método propuesto para evaluar el desempeño en la Granja Panamá perteneciente a la Empresa Avícola Cienfuegos tiene su base fundamental en las Escalas Gráficas. Como punto de partida se analizan los indicadores propuestos en el diseño y la graduación que le corresponde a cada grado, éstos caracterizan a cada factor en una escala que va desde *Mal*, *Regular*, *Bien*, *Muy Bien* y *Excelente*.

La primera etapa para la definición de los indicadores fue la de documentación técnica, donde se consulta literatura especializada sobre el tema mostrando algunas experiencias nacionales e internacionales y el criterio de un grupo de expertos. Los indicadores se emplean como estándares de desempeño, de manera que éstos respondan a las necesidades de la Empresa, equilibradas con las necesidades de los individuos.

Como sistema nuevo al fin, presupone un cambio en la entidad, por lo que se trata de implicar a las personas que serán evaluadas de manera que contribuyan al proceso, por lo que se les pide una propuesta de los indicadores que opinan se les debe medir. Posteriormente se hace una valoración objetiva de cada uno de ellos y se concluye que cada área de la instalación debe tener indicadores diferentes debido a la diversidad de objetivos y necesidades. Es importante aclarar que en este estudio solo se determina la E.D para el área de producción (Naveras), quedando por parte de la empresa su posterior generalización.

De manera general, para la Granja Panamá de la Empresa Avícola Cienfuegos se determinan los siguientes indicadores generales y específicos. (*Anexos 17*)

A continuación se relacionan los indicadores generales para las diferentes áreas de la Granja Panamá:

AREA DE NAVERAS:

Resultados productivos: Relaciona el cumplimiento de sus actividades fundamentales del área productiva de la granja donde se incluyen el cumplimiento del plan de producción, la viabilidad, la conversión y la cantidad de Huevo por ave.

Calidad del trabajo: Referida al área de producción e incluye la merma el consumo de pienso por ave y la higiene del área productiva.

Disciplina: Se refiere a los aspectos relacionados con la disciplina laboral dentro de la entidad e incluye el aprovechamiento de la jornada laboral en toda su extensión como la asistencia y puntualidad, participación en las actividades, así como otras medidas disciplinarias.

Responsabilidad: Se refiere al grado de responsabilidad de cada trabajador por los medios, utensilios, productos y medios básicos de la empresa.

Posterior al diseño de los indicadores y utilizando técnicas de trabajo en grupo, se define el peso específico que tiene cada factor en función de la importancia que se le atribuye al mismo, utilizando la técnica de *Comparación Pareada* (Anexo 18), se compara cada factor dando una puntuación a cada uno para definir la importancia y, basándose en esto, determinar el peso específico para los indicadores de cada factor. Para el uso de esta técnica se calcula el número de expertos que debe tenerse en cuenta para utilizar la misma a través de la fórmula siguiente:

$$m = [p(1 - p) * K] / i^2 \quad (2)$$

Donde:

p: Proporción de error al determinar los requisitos con un determinado número de expertos.

i: precisión, que debe ser menor que 0.12.

Los elementos definidos anteriormente los fija el investigador.

K: Constante que depende del nivel de confianza. Se tiene que:

Nivel de confianza	K
--------------------	---

99%	6.6534
95%	3.8416
90%	2.6896

Para hacer la sustitución se tiene en cuenta un nivel de confianza de 95 %, que establece un valor de $K = 3.8416$, el nivel de precisión será de 0,11 y la proporción del error deseado es de 0,024. Sustituyendo se obtiene que:

$$M = (0,024 \times (1 - 0,024) \times 3.8416) / (0,11)^2 = 7.44 \approx 7$$

Como se aprecia el número de expertos es de 7, por lo que el grupo seleccionado estaba conformado por 7 especialistas del CAN y del departamento de RRHH, siempre teniendo en cuenta que fueran personas con gran dominio y experiencia en la actividad que se analiza.

Para determinar el peso específico, se realiza una comparación pareada, donde cada experto distribuye una puntuación por cada indicador general dándole al de mayor importancia el mayor peso y viceversa, sobre la base del 100%, de esta misma forma se establece el peso para el caso de los indicadores específicos. Luego se procesan los datos y se toma como el peso específico el valor de la media ver (*Anexo 19*) Escalas Graficas.

Es imprescindible determinar el grado de concordancia de los expertos, el cual se calcula mediante la aplicación de la Prueba no Paramétrica, conocida como el Coeficiente de Kendall apoyado en el mismo paquete estadístico (*SPSS*), teniendo en cuenta que si:

$w = 0$ no hay concordancia.

$w < 0.5$ la concordancia no es aceptable

$w > 0.5$ la concordancia es aceptable.

$w = 1$ la concordancia es perfecta.

En el procesamiento de los datos para cada una de las áreas se calcula un coeficiente de Kendall mayor que 0.5 que para el caso que analizamos el resultado fue de .855

($w = .855$) pero además, como el nivel de significación (0.00) es menor que el nivel de significación con el que se trabaja, existe concordancia entre los expertos y puede tomarse la media calculada como resultado del peso específico de cada factor para este nivel.

Una vez determinados los pesos específicos se procede a realizar la evaluación de desempeño de cada empleado, a modo de ejemplo se anexan los resultados. (*Anexo 20*)

Estos modelos deben entregarse por el Jefe inmediato del empleado al Departamento de *RRHH* para el procesamiento de los datos con el objetivo de hallar la evaluación final de cada trabajador. Al obtener esta puntuación se definen los puntos fuertes y débiles del evaluado para planificar, desarrollar y capacitar de acuerdo con los pronósticos para el siguiente período.

Con vistas a lograr un mejoramiento continuo de este proceso y teniendo en cuenta la importancia que tiene la auditoría para la gestión moderna de los *RRHH* se determinan los indicadores de auditoría con el fin de mantener una retroalimentación con otras áreas de la *GRH* y como mecanismo de diagnóstico permanentemente activado, de la gestión y desarrollo de los *RRHH*. Estos indicadores son desarrollados en el capítulo número 4

Como último paso del procedimiento metodológico se encuentra la implantación del sistema y al igual que los indicadores de auditoría se desarrolla en el capítulo número 4

3.3 Tratamiento a la Subjetividad en la Evaluación del Desempeño.

A la hora de evaluar el desempeño del personal se asume que éste se encuentra influenciado por diversos factores. Por ejemplo, la experiencia, la responsabilidad, el conocimiento profesional, la autoestima, el liderazgo.

En el caso de los enfoques tradicionales se tiende a utilizar valores exactos para cuantificar cada uno de los criterios. Sin embargo, debido a la vaguedad y la complejidad de los atributos de la personalidad que se manejan, esto resulta -por lo general- muy difícil de implementar.

Los métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño utilizan valores exactos para medir el grado de satisfacción de cada criterio. Estos valores se seleccionan de diversas maneras. En unos casos están asociados a una determinada escala y son fijos, por ejemplo, excelente

- 5, bien - 4, etc. En otros casos se utilizan rangos de valores para valorar un criterio. Por ejemplo, excelente de 13 a 15; bien de 10 a 12, etc.

Sin embargo; debido a la vaguedad o imprecisión, así como a la complejidad de los atributos humanos que se tienen en cuenta, la evaluación exacta en muchos casos es prácticamente imposible o, por lo menos, puede generar inconformidades debido a la apreciación del evaluador.

3.4 El Enfoque Lingüístico en la Evaluación del Desempeño.

Teniendo en cuenta que resulta difícil evaluar el desempeño de forma exacta se propone recurrir a la Teoría de los Conjuntos Difusos. En lugar de utilizar valores concretos para cuantificar el desempeño, se sugiere utilizar números difusos *Tong, M., P. Bonisonne (2000)*, por ejemplo números difusos triangulares, definidos en el intervalo $[0, 1]$ para caracterizar el grado de satisfacción de cada uno de los criterios.

El enfoque lingüístico es una técnica aproximada que representa los aspectos cualitativos como valores lingüísticos a través de variables lingüísticas *Zadeh (1995)* es decir, variables cuyos valores no son números, sino palabras u oraciones en un lenguaje natural o artificial. Cada valor lingüístico está caracterizado por un valor sintáctico o etiqueta y por un valor semántico o significado. La etiqueta es un elemento de un conjunto de términos, y el significado es un subconjunto borroso en un universo de discurso.

Como las palabras son menos precisas que los números, el concepto de variable lingüística sirve para realizar una caracterización aproximada de fenómenos que son, o muy complejos, o poco definidos, para ser descritos en términos cuantitativos convencionales.

En la literatura se encuentran varias aplicaciones del análisis de decisión lingüística en diversas áreas; toma de decisiones grupales, toma de decisiones multicriteriales *P. Chang, Y. Chen (1999)*, marketing *Autterbuck, David y Dearlove, Desmond (2000)*, educación *Barranco, F. J (2001)*, desarrollo de software *Zadeh, L. A. (1998)*, selección de materiales. *Aquino J. A (2003)*

El proceso de Evaluación del Desempeño basado en el enfoque lingüístico que se propone incluye los siguientes pasos:

Selección del conjunto de términos lingüísticos y su semántica: Esto consiste en establecer el dominio de expresiones lingüísticas utilizadas como valores al evaluar cada uno de los criterios. Aquí se debe definir la granularidad del conjunto de términos lingüísticos, sus etiquetas y su semántica.

Selección del operador de agregación de la información lingüística: Consiste en la selección del método para combinar los valores de desempeño lingüísticos según cada uno de los criterios.

Presentación de la evaluación final del desempeño: En este paso se debe especificar la manera de presentar en el resultado la evaluación, tanto en forma lingüística, como en forma numérica. Esto incluye los procesos de aproximación lingüística y de defuzificación. *Kantrowitz, M. E. Horstkotte, C. Joslyn (2005)*

La semántica de los elementos del conjunto de términos: Se define mediante números difusos definidos en el intervalo $[0,1]$, descritos a través de sus respectivas funciones de pertenencia. Teniendo en cuenta que las evaluaciones que se brindan en cada caso son aproximadas, algunos autores consideran que las funciones de pertenencia triangulares y trapezoidales son suficientes para captar y expresar la vaguedad de esas estimaciones lingüísticas *Boissonne, (1986)* Otro atractivo de estas funciones es su representación paramétrica, la cual la hace muy cómoda para su implementación computacional.

En el presente trabajo se propone utilizar una misma variable lingüística para definir el grado de satisfacción de cada criterio. Se utilizan números difusos triangulares definidos en el intervalo $[0,1]$ para brindar su valor semántico o significado.

Selección del operador de agregación de la información lingüística: Una necesidad imperiosa al realizar la evaluación consiste en agregar los valores lingüísticos suministrados por el evaluador. Existen dos métodos fundamentales para comparar e integrar valores lingüísticos. El primero, denominado enfoque simbólico, actúa directamente sobre las etiquetas o grados, y el segundo, llamado enfoque de aproximación utiliza las funciones de pertenencia asociadas a los términos lingüísticos *Hong, Q. Y, Hua, Y, John Dewey Jones. (2000)*. Muchas de las técnicas existentes pertenecen a este último enfoque.

Muchos métodos pueden ser utilizados para agregar la información difusa que brinda el evaluador. Entre ellos se cuentan los siguientes: media, máximo, mínimo u operadores

mixtos *Barberá E, Albertos, P (2002)* Como el promedio es la operación de agregación más comúnmente usada, se propone la utilización de la media como operador de agregación.

Si se denota por D_j la evaluación brindada por el evaluador -en este caso sólo uno-, según el criterio j entonces, teniendo en cuenta los pesos w_j de cada uno de los criterios, la integración de estos valores, con el fin de obtener el Índice de Desempeño ID se puede realizar según la fórmula:

$$ID = \sum_{j=1}^n w_j * D_j \quad (3)$$

Se debe notar que las operaciones en este caso se refieren a las definidas para números difusos triangulares. Por otra parte, el valor resultante es también un número difuso triangular.

3.5 Presentación de la Evaluación Final del Desempeño.

En otros casos se hace necesario asociar un término lingüístico a ese resultado final, basándose para ello en una similitud semántica. Este proceso se denomina aproximación lingüística y consiste en encontrar una etiqueta cuyo significado sea el mismo, o el más cercano de acuerdo a una métrica dada, respecto al subconjunto difuso resultante del modelo lingüístico aplicado. *Zayas Concepción, E y Varela N. (1999)*

Como resultado de este proceso es posible reflejar la Evaluación del Desempeño en forma cualitativa, utilizando para ello el mismo conjunto de términos que se utiliza para evaluar el grado de satisfacción de los criterios.

En algunas ocasiones, al presentar el resultado final, no basta con expresarlo en forma lingüística. Se hace necesario entonces convertir el subconjunto difuso resultante en un número concreto. Este proceso se conoce con el nombre de “defuzificación” y se puede definir como el proceso de seleccionar un elemento representativo del resultado difuso obtenido a partir de la aplicación de un determinado algoritmo de procesamiento

Mediante la defuzificación del número difuso triangular **ID** que se obtiene como resultado final es posible obtener un índice entre 0 y 1 que puede ser utilizado a los efectos de la Evaluación del Desempeño para implementar algunas políticas, entonces el resultado de la evaluación final se presenta en forma cualitativa y cuantitativa.

3.6 Relación de la Evaluación del Desempeño con los demás subsistemas de la GRH.

Además del papel general que puede jugar el desempeño en un sistema de control organizacional y en la utilización efectiva y eficaz de los empleados, el proceso de evaluación es un componente decisivo del sistema de *GRH* el cual establece relaciones con las demás actividades de *RRHH*. En este trabajo se analizan las que se establecen

con: selección, formación, desarrollo, promoción, evaluación del potencial, enriquecimiento de los cargos, así como con el sistema de recompensa y estimulación.

ED - Selección.

Los resultados de la *ED* deben contribuir estándares de selección o normas derivadas de requisitos reflejados en los indicadores de desempeño, además brinda lineamientos de éxito o efectividad sobre el proceso de selección.

Una forma de establecer la relación entre la *ED* y la selección es a través del análisis del indicador (*REDcat_i*). Este indicador puede constituir el punto de partida para corroborar la efectividad de la selección.

La cantidad de evaluaciones con resultados deficientes y/o regulares en las diferentes categorías ocupacionales, indica que se han presentado dificultades en los indicadores de desempeño medidos. Es necesario entonces verificar los resultados obtenidos en cada uno de estos indicadores, haciendo énfasis en aquellos donde un eficaz proceso de selección tiene una incidencia directa.

Sobre esta base evaluaciones de deficiente y/o regular en indicadores como conocimiento del puesto y cualidades personales en el caso de los empleados, darían elementos cualitativos y cuantitativos para plantearse la necesidad de revisar y perfeccionar el proceso de selección que se lleva a cabo. El análisis estaría encaminado a cuestionarse algunos aspectos importantes como:

¿Se están utilizando todas las técnicas necesarias para medir los requisitos que exige el puesto?

¿Son realmente los requisitos que se miden los que exige el puesto?

ED - Formación y Desarrollo.

Entre las finalidades de cualquier sistema de *ED* se encuentran las de ser fuente de información en cuanto a la construcción de planes individuales y generales de capacitación y superación.

El personal evaluado por debajo del estándar de evaluación (*satisfactorio*) se ha tenido en cuenta para conformar el plan de formación. Podrán ser incluidos algunos casos que aunque han sido evaluados de satisfactorio puedan estar necesitando de algún perfeccionamiento en su trabajo.

Los planes de acción propuestos serán convenidos de conjunto evaluado-evaluador, durante la entrevista de *ED*, quedando este último convencido que estos planes darán como resultado una mejoría en su desempeño.

ED - Promoción y Evaluación del Potencial.

La información sobre las habilidades y destrezas del personal actual es conocida a través de la *ED*.

Con este aspecto se pueden llegar a conocer cuál es potencial y posibilidades de promoción del personal en el área de estudio, ya que la continuidad de evaluaciones con características calificadas de muy bueno y/o óptimo establece los criterios sobre las competencias que se presentan en ese personal.

De esta manera se podrá realizar aquellas asignaciones a promociones correspondientes donde el potencial sea aprovechado, y desarrollar planes de carreras a largo plazo en los casos particulares con funciones directivas y profesionales.

ED - Enriquecimiento del Cargo.

Esta relación es considerada de suma importancia ya que se trata de comprobar cómo los resultados de las evaluaciones pueden ser el efecto de una causa como la existencia de perfiles de cargo mal diseñados. Un indicador que puede ser vinculado a este análisis lo constituye el índice de inconformidad con la evaluación, donde uno de los elementos de

estas inconformidades sería la ausencia de adecuación perfil - puesto pues los indicadores a medir han sido seleccionados sobre la base de los perfiles de cargo. En este caso es necesario rediseñar dichos perfiles, ya sea enriqueciéndolos tanto vertical como horizontalmente o adecuando los requisitos a los que verdaderamente demanda el puesto o cargo.

Esta relación, como se establece al inicio, es considerada muy importante ya que el perfil de cargo constituye la base y fundamento para desarrollar todas las actividades claves de *RRHH*, es uno de los elementos informativos más importantes y del cual es imposible prescindir en la *GRH*.

3.7 Conclusiones Parciales del Capítulo III

1. El procedimiento de evaluación del desempeño permite elaborar las bases metodológicas para la evaluación del desempeño en toda la organización pues muestra el camino a seguir a través de sus etapas de análisis.
2. El diseño de los indicadores se realiza a través de un grupo de expertos, teniendo en cuenta las opiniones de los empleados.
3. La comparación pareada es la técnica que se utiliza para determinar la importancia de los indicadores generales y específicos.
4. El método científico empleado en el trabajo es el de escalas gráficas discontinuas que incluye los indicadores, grados y pesos específicos para cada área de la granja.

Conclusiones

1. Como resultados del diagnóstico, la *ED* que se aplica actualmente se basa en indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos y los objetivos organizacionales, de manera que los resultados de la misma no contribuyen a desarrollar y vincular la *ED* con las demás actividades de *GRH*.
2. Se diseña un Sistema de Evaluación del Desempeño que incorpora e interrelaciona indicadores del desempeño individual, colectivo y de la organización sobre la base de una metodología general que permite medir los aportes individuales y colectivos al desempeño de la organización.
3. El sistema de evaluación del desempeño diseñado muestra una mayor flexibilidad, pues cada área o subdivisión podría precisar sus propios indicadores, grados y pesos específicos para cada período, en función de la estrategia, los objetivos y criterios de medida para los desempeños individuales, colectivos y de toda la organización.
4. **La aplicación de la matemática difusa con apoyo en el sistema informático en la evaluación del desempeño permite disminuir la subjetividad de la evaluación y con el sistema automatizado (*SISED*) se logra mayor confiabilidad, rapidez y periodicidad de la evaluación y su análisis, lo que le convierte así en herramienta de gestión cotidiana y para la toma de decisiones en la organización.**
5. **Si bien los resultados obtenidos en un mes son insuficientes para la validación del nuevo sistema de evaluación, ellos si permiten comprobar, precisar y establecer las bases del proceso de implementación y generalización.**

Recomendaciones

1. Al comprobarse las insuficiencias del actual sistema de ED es necesario propiciar la capacitación de todo el personal encargado de realizar esta gestión para facilitar el conocimiento y dominio del procedimiento diseñado, así como apropiarse de los métodos utilizados, con el fin de disminuir las tendencias negativas y los errores en el proceso.
2. Generalizar el uso del SED diseñado y probado para el área productiva (naveras) como procedimiento para la preparación de evaluadores y evaluados y trabajar en su adecuación a la totalidad de la empresa, utilizando la metodología propuesta.
3. Vincular el sistema de estimulación con los resultados de las evaluaciones, como forma de incentivo a todos los trabajadores de cada unidad.
4. Utilizar el sistema automatizado de ED (SISED) a fin de manejar mayor número de información en la toma de decisiones, la retroalimentación rápida con las restantes áreas de la Empresa y el mejoramiento de la eficiencia económica de la organización.
5. Validar los resultados de la ED con su implementación durante un período de 6 meses de manera que permita conocer con más exactitud sobre la viabilidad del sistema y los ajustes necesarios a introducir.
6. Dar seguimiento a la evaluación de los resultados del SED a partir de su correlación con el análisis de los resultados económicos y productivos principales de la organización a los que se asocia la actividad de cada uno de los individuos y colectivos sometidos al proceso de ED.

Bibliografía

Alaya (2005) Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Ángel, (2006) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Aquino J. A y otros. (2003) Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 245p.

Autterbuck, David y Dearlove, Desmond.(2000) Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función Recursos Humanos. España :Ediciones Gestión 2000, S.A. AEDIPE.192p.

Barberá E, Albertos, P. (2002) Fuzzy Logic Modelling of Social Behavior. *Cybernetics and Systems*, 25, p. 343 – 358

Barranco, F. J. (2001) Planificación estratégica de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Pirámide S. A. 334p

Bartle, (2006) Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Beer (1999) Gestión de los recursos humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Beer , (2000) Gestión de los Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Boissonne, P. P, Decker, K. S. (1986) Selecting Uncertainty Calculi and Granularity: An Experiment in Trading-off Precision and Complexity. En: *Uncertainty in Artificial Intelligence*. New York: North-Holland. 152p

Boyatzis, Boyatzis, R. (2001) The competence manager a model for effective performance. New York: [s.n]. 245p.

Bustillo. C, Martínez Ma. José. (1999)El Análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico". *Revista Capital Humano*, España, #127,p. 25-29.

Byars Lloyd, L. y Rue, W. L. (2002) Gestión de Recursos Humanos .España: Editorial Mosby . 583p.

Cane, Sheila. (2000) *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Ediciones Mc Graw- Hill. 203 p.

Carazo, José Antonio. (2000) Riu Hotel La formación como clave del desarrollo de un proyecto empresarial. *Revista Capital Humano*, España, No 100, p.15-16

Castellano Castillo, (1998) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Colectivo de autores (2000) *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General*. Barcelona: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 320p.

Cuesta, S. A. (1997) *Tecnología de los Recursos Humanos*. La Habana. ISPJAE: Ed. Academia. 234p.

Cuesta (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Cuesta (2005) *Evaluación de Desempeño* . Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Cuminings, L.L. (1994) *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Mexico: Editorial Trillas. 182 p.

Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw – Hill. 578p.

Chiavenato I (2002) *Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Chruden y Sherman, (2003)) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: www.monografias.com/trabajo/epistemología2/epistemología2.shtml

Davenport (2002), *Evaluación del desempeño*. Tomado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Figueredo Lanfranco, Jose G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Tomado de:

<http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030> .

Fleitas (2002). Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Harper y Lynch (2002) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Harper & Lynch. (1992) Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios. Madrid : /s.n./ .p. 79.

Harper & Lynch (2004) Management Estratégico y Recursos Humanos. Madrid: ed. Gaceta de los Negocios. 325p.

Herranz, A y De la Vega, R. (1999) Las competencias, pasado y presente. *Revista Capital Humano*, No 123.

Herrera Lemus, (2000) Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Hong, Q. Y, Hua, Y, John Dewey Jones.(2000) Calculating functions of fuzzy numbers, *Fuzzy Sets and Systems*, #55, p.273 – 283

Kantrowitz, M. E. Horstkotte, C. Joslyn. (2005) Expers to Frequently Asked Questions about Fuzzy Logic and Fuzzy Experts Systems, *comp.ai.fuzzy*. Tomado de: <http://www.cs.cmu.edu/Web/Groups/AI/html/faqs/ai/fuzzy/part1/faq.html>

Mauricio Parra Urdaneta (2002) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml

Milkovich, George T , Broudreu, Jhon W.(2000) Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Ed. Addison Wesley. 427p.

P. Chang, Y. Chen, A (1999) Fuzzy Multicriteria Decision Making Method for Technology Transfer Strategy Selection in Biotechnology. *Fuzzy Sets and Systems*, #63 , p.131-139.

Reyes, P. A. (2002) El análisis de puesto. México: Ed. Nonega. 234p

Souza Silva (2002), Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Tong, M., P. P. (2000) Bonisonne, Linguistic Solutions to Fuzzy Decision Problems. *Studies in the Management Sciences*, #20, p.323 - 334

Ulrich, Dave (2000). El futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. España: Ed. Gestión .250 p.

Werther y Davis (2005) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Werther, B. & Davis, K. (1992) Administración de Personal y Recursos Humanos . México: Editorial Mc Graw – Hill. 369p.

Zayas Concepción, E y Varela N. (1999) Diseño e implantación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en una Instalación Hotelera utilizando técnicas de la Teoría de los Conjuntos Difusos. Cienfuegos. —150h .Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada. Universidad de Cienfuegos.

Zayas (1996) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de :

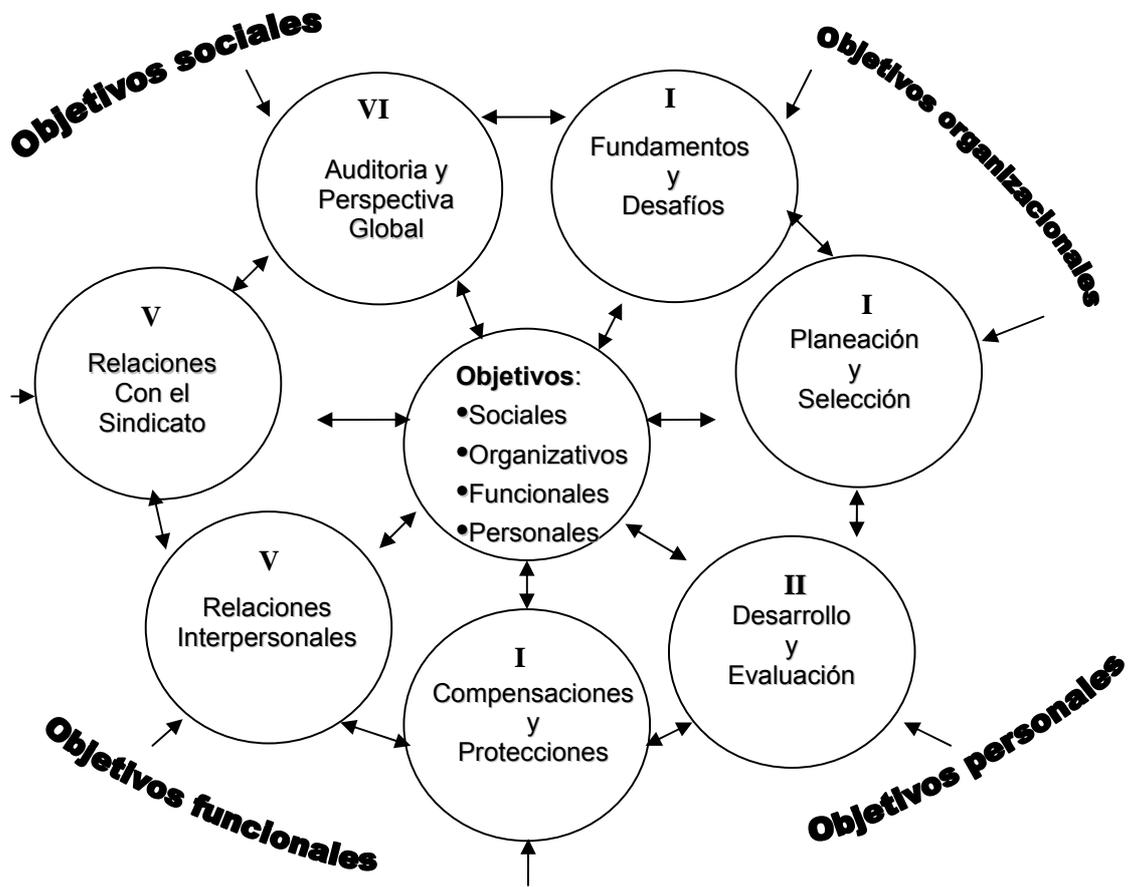
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Zadeh, L. A. (1995).The Concept of a Linguistic Variable and its Application to Approximate Reasoning", Parts 1 - 3. *Information Sciences*, vol.8, p.199-249.

Zadeh, L. A. (1998) Fuzzy logia. *IEEE Computer*, # 83, p. 93

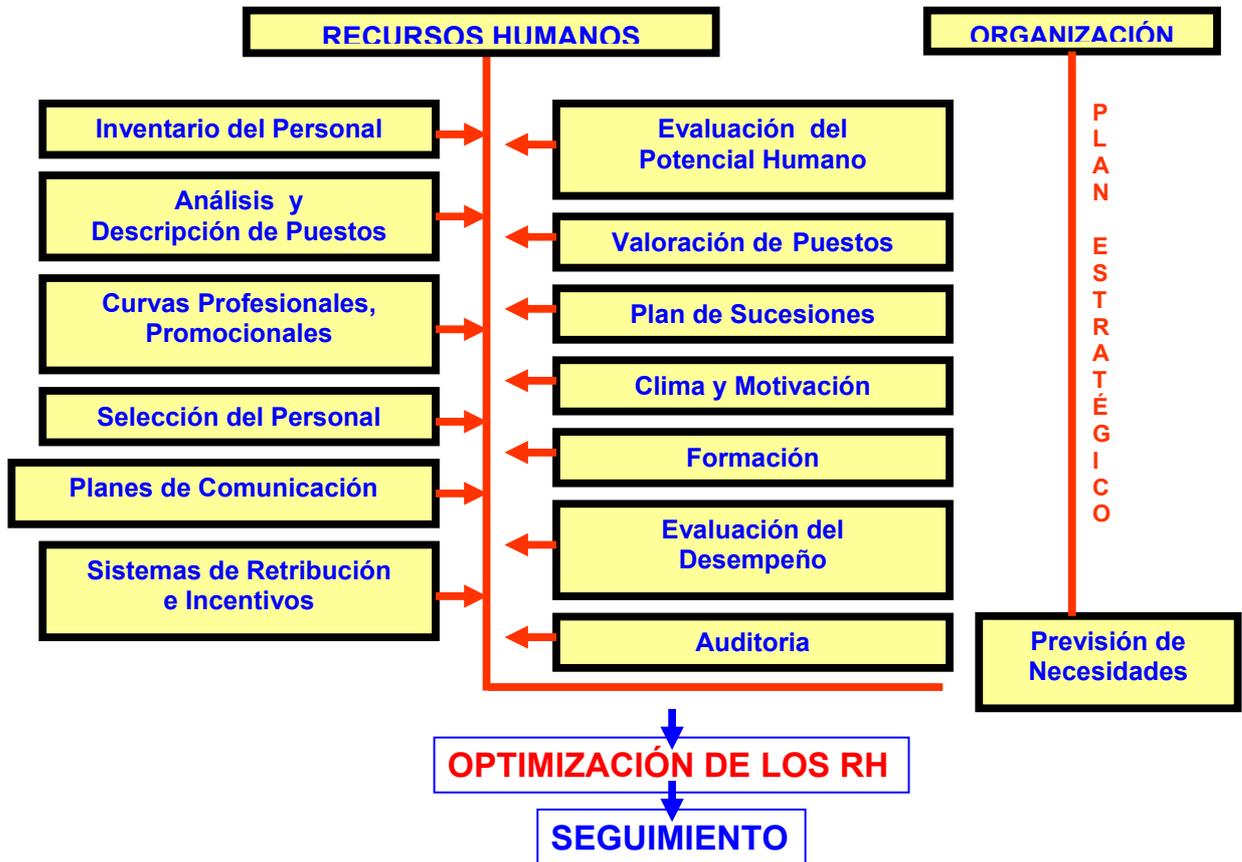
Zerilli , A (2006) Valoración del personal . Bilbao: Editorial Deusto. 261p.

Anexo # 1: Modelo de Werther y Davis / Fuente Cuesta: La Habana 2da Ed 2005 (Modelos de gestión de los RRHH)

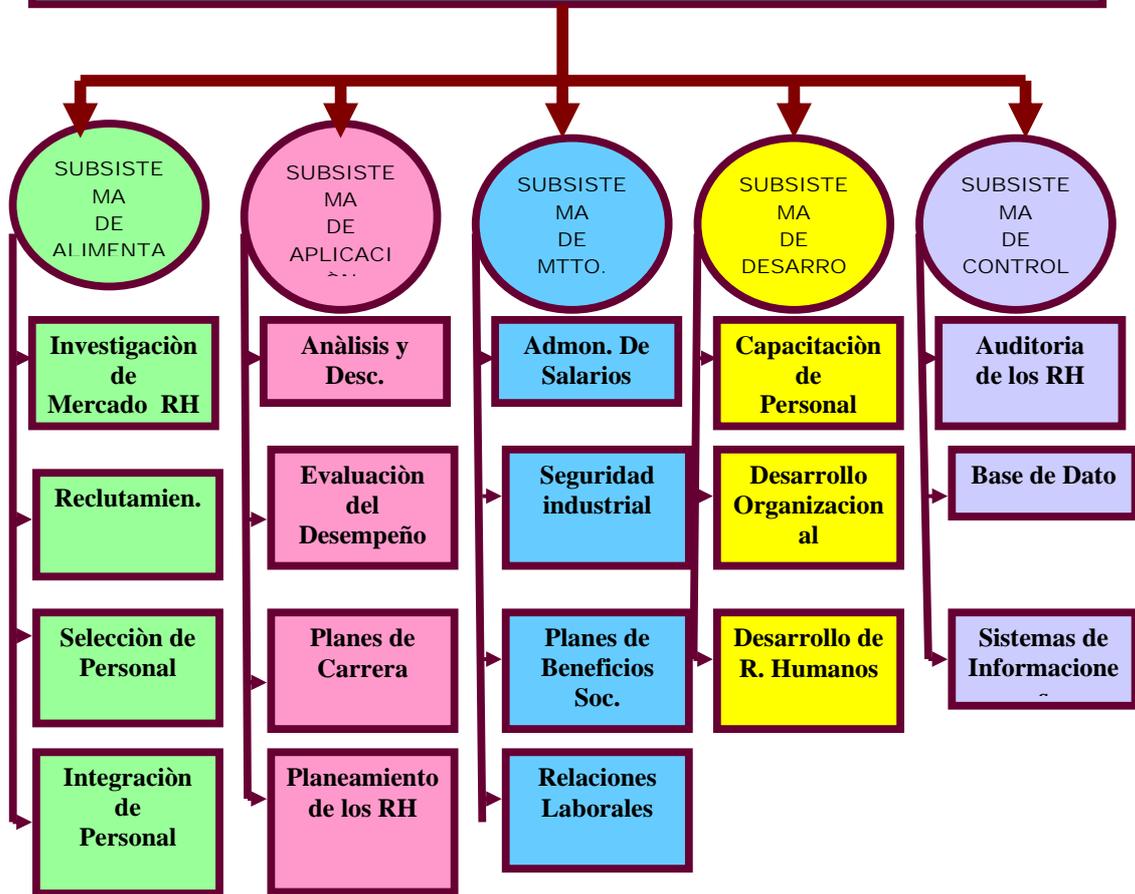


Anexo # 2: Modelos de Harper y Lynch: Fuente/ Fleitas .Revista de II . La Habana 2002

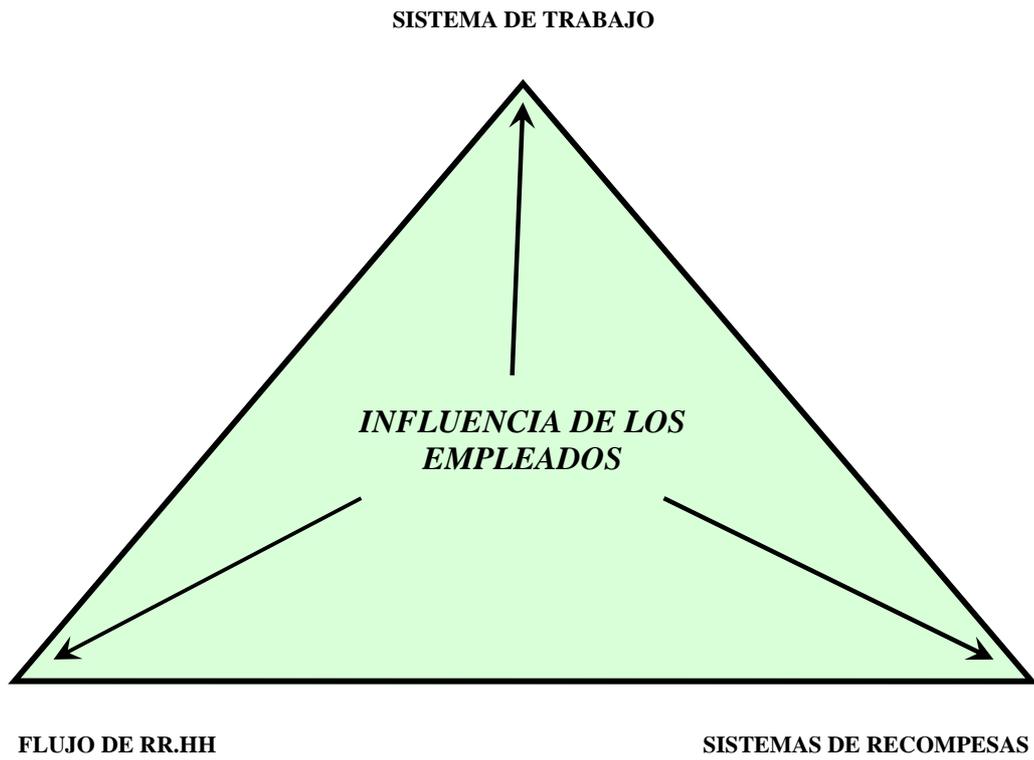
Modelo de RH de Harper y Lynch (2002)



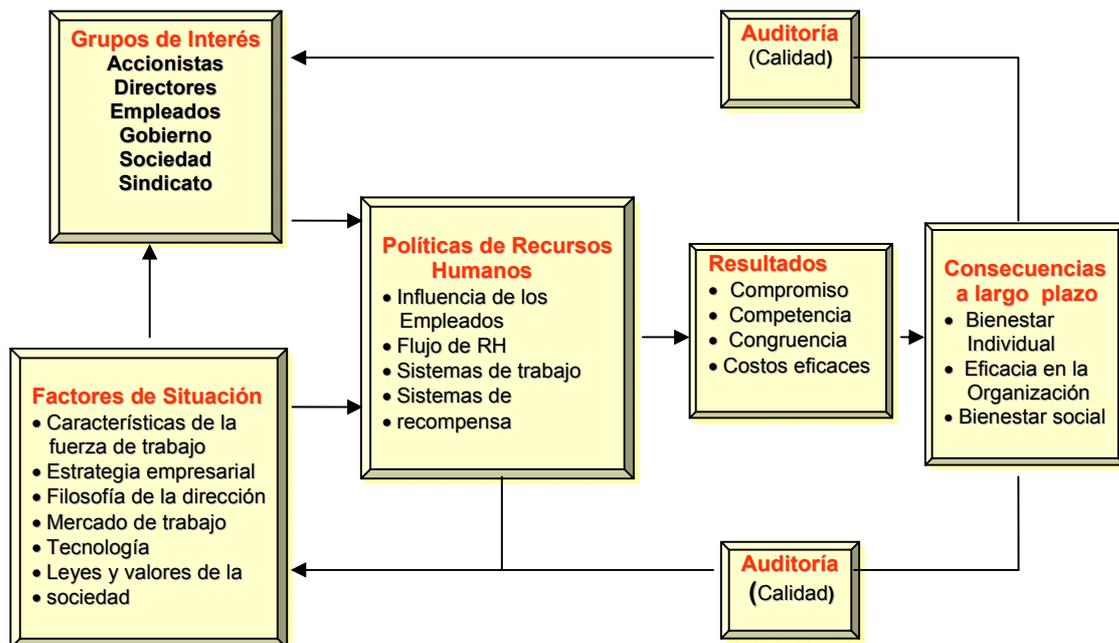
SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Anexo # 4 Modelo de Beer y colaboradores/Fuente Cuesta la Habana 1999

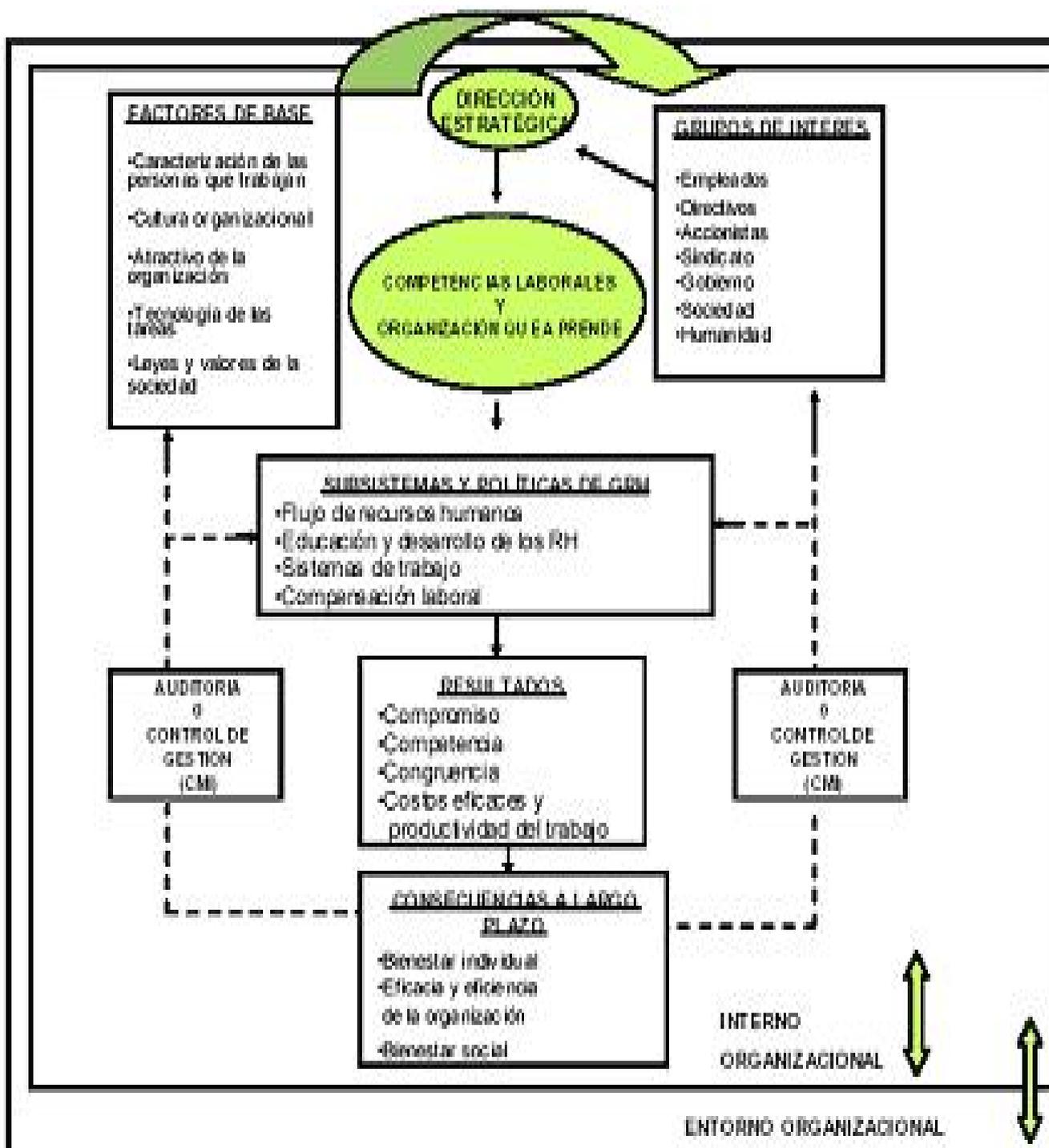


Anexo # 5 *Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta*



Anexo 6 .

Modelo de GRH - DPC / Fuente: Cuesta, La Habana, 2005.



Anexo #7: Cambios que se Experimentan en la Evaluación del Desempeño.

Lo Tradicional	Criterio	La tendencia
El Jefe	Evaluador	El jefe
		El evaluado
		Los clientes
		Los compañeros
Pasivo y receptivo	Roll del Evaluado	Activo
Definidos en los puestos de trabajos o procedimientos generales	Criterios	Los fijan los participantes
Período fijo	Periodicidad	El evaluado dice cuándo y bajo criterios por monitoreos del proceso
Compensación	Propósito	Multipropósitos individuales y organizacionales.

Anexo # 8: Resumen de Clasificaciones utilizadas por algunos autores para agrupar los Métodos de ED.

AUTOR	CLASIFICACIÓN UTILIZADA
<i>Koontz (2001)</i>	Evaluaciones tradicionales de rangos y mediante objetivos verificables.
<i>Chiavenato (2007)</i>	Medidas objetivas, medidas subjetivas y simulaciones.
<i>Mace (2000)</i>	Valoraciones psicológicas mediante observaciones.
<i>Harper & Lynch (2003)</i>	Tareas relacionadas con la producción.
<i>Werther & Davis (2000)</i>	Desempeño pasado y desempeño futuro.
<i>Milkovich y Broudreau (2002)</i>	Objetivos conveniados, normas de trabajo y comparación entre individuos.
<i>Fleitman (2002)</i>	Mediciones directas y mediciones indirectas.
<i>Daniels (2006)</i>	Mediante conteo y mediante juicio.

Anexo # 9: Agrupación de Métodos ofrecidos por Milkovich y Bourdeau. 2000

Comparación con objetivos Convenidos	Comparación con las normas de trabajo	Comparación entre Individuos
Administración Por Objetivos	Cualitativos	Ordenación por Rangos
	<ul style="list-style-type: none"> • Incidentes críticos • Lista de verificación • Evaluación escrita • Auto evaluación • Elección forzada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenación por alternativas • Ordenación por comparación pareada • Distribución forzada
	Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Escala de valoración de comportamientos anclados • Escala gráfica de puntuación • Normas de trabajo 		

Anexo # 10: Resolución /26 MTSS

Sección III

Calculo de la plantilla y análisis de la utilización del fondo de tiempo

ARTÍCULO 11: Un principio que rige la política de empleo es el emplear a las personas solo en plazas vacantes y trabajos útiles.

Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

El cálculo de la plantilla debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de

producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar, como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

ARTICULO 12: Las entidades realizan al menos trimestralmente el análisis de la utilización del fondo de tiempo a los efectos de identificar reservas de productividad y eficiencia en el trabajo, del cumplimiento del orden laboral y el fortalecimiento de la disciplina, mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral y para tenerlo en cuenta en la optimización de la plantilla y su incidencia en el plan de producción y servicios.

DISPOSICIONES FINALES

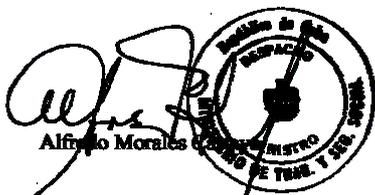
PRIMERA: Para la elaboración del plan se aprueban los “Lineamientos Generales para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización del Trabajo” en las entidades y la “Metodología para el cálculo de la plantilla que aparecen en el anexo No. 1 y 2 de la presente Resolución y que forma parte integrante de ella.

SEGUNDA: Se deroga la Resolución No. 28 de 12 de diciembre del 2003, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Lineamientos Metodológicos para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización y Medición del Trabajo” y cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a la presente.

TERCERA: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se establece.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.

The image shows a handwritten signature in black ink, which appears to be 'Alfredo Morales'. To the right of the signature is a circular official stamp. The stamp contains the text 'Ministerio de Trabajo y Seguridad Social' around the perimeter and 'Viceministro' in the center. There is a central emblem or logo within the stamp.

Ministro de Trabajo y
Seguridad Social

Anexo # 11: RESOLUCIÓN No. 8/2005

CAPITULO II INCORPORACIÓN AL EMPLEO

ARTÍCULO 7: Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

ARTICULO 8: El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, se basa en un conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, mediante los cuales la administración, en coordinación con la organización sindical, atrae, selecciona, incorpora, mantiene y desarrolla a los trabajadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, es realizado igualmente por la entidad recién creada o en su defecto, por la instancia administrativa inmediata superior.

ARTICULO 11: Si no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, la administración efectúa la convocatoria, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés.

La administración y la organización sindical correspondiente, de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, determinan en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no debe exceder de 30 días a partir de su publicidad.

ARTÍCULO 12: A la convocatoria librada, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la entidad:

- a) contratados por tiempo indeterminado;
- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de seis meses;
- c) recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

ARTÍCULO 13: De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la administración de la entidad laboral, o en su caso de la entidad empleadora, que requiere personal para cubrir la plaza o para incorporar al aspirante a curso de capacitación, puede utilizar el Servicio de Empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales.

INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIÓN E INCORPORACIÓN A CURSOS

ARTÍCULO 20: El principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, es el de Idoneidad Demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;
- b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad y;
- c) calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Los requisitos señalados en los incisos a) y c) caracterizan la aptitud del trabajador para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar y el comprendido en el inciso b), las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina.

Además de los requisitos generales que aparecen en este Reglamento, se pueden establecer otros previamente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a propuesta de los organismos y sindicatos nacionales correspondientes.

ARTÍCULO 23: Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la Idoneidad Demostrada se adoptan por la administración, de común acuerdo con la organización sindical, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás trabajadores.

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 109: La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

ARTÍCULO 111: La periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño es convenida entre la administración y la organización sindical, pudiendo efectuarse cortes parciales de los resultados alcanzados por el trabajador antes de la conclusión de la evaluación.

ARTÍCULO 112: El trabajador tiene derecho de discutir la evaluación con su jefe y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realizó la evaluación, el que decide lo que procede dentro de los 30 días posteriores. Contra esa decisión no cabe recurso de apelación.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

convocar sus reuniones, presidirlas, y es el que orienta y controla el trabajo;

d) el Coordinador es quien recibe del jefe facultado que debe tomar la decisión, la solicitud de valoración de la idoneidad demostrada y convoca, dentro de los cinco días hábiles posteriores de haberla recibido, la reunión del Comité de Ingreso. Podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia;

e) requiere como mínimo la asistencia de tres o cinco miembros a la reunión del Comité de Ingreso, en el caso que esté integrado por cinco a siete miembros respectivamente, para que tenga plena validez;

f) el Comité de Ingreso toma sus decisiones por mayoría de votos. Los miembros expresan sus criterios y votan a título personal y el de cada uno tiene igual valor;

g) la decisión del Comité de Ingreso se convierte en una recomendación que se emite por escrito, al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término se le solicita una prórroga al jefe facultado y este comunica al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión;

h) el Comité de Ingreso analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al jefe facultado, el que adopta la decisión final;

i) la dirección de la administración suministra, a solicitud del Comité de Ingreso, los expedientes laborales, y hojas resumen, registros, documentos y cualquier otra información necesaria para que dicho Comité emita su recomendación, tanto de los recién incorporados al empleo como de los provenientes de otro centro laboral;

j) debe archivarse el acta de cada reunión del Comité de Ingreso, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión;

k) los miembros del Comité de Ingreso no pueden comunicar criterio alguno a los trabajadores involucrados en el asunto que se analiza ni a otras personas sobre los aspectos tratados en las reuniones;

l) el miembro del Comité de Ingreso se abstiene de participar en la reunión, cuando se analiza un asunto en que él sea objeto de análisis o por razones de amistad, familiaridad o enemistad conocida;

m) los jefes facultados para tomar las decisiones, ni la persona que ostente el nivel superior de dirección de la organización sindical o de la Unión de Jóvenes Comunistas, debe integrar el

Comité de Ingreso;

n) el Comité de Ingreso asesora al jefe de la entidad con relación a si es injustificada la no aceptación por los trabajadores, de las ofertas de empleo o de reubicación laboral o incorporación a cursos, o cuando abandonen o no aprueben el curso.

Los miembros del Comité de Ingreso se ratifican o renuevan cada dos años. Son sustituidos en cualquier momento por dejar de reunir las condiciones exigidas para el desempeño de sus funciones, por terminación de la relación laboral, por jubilación, fallecimiento u otras causas justificadas. La sustitución por otro, si es de los elegidos, debe producirse dentro de los 15 días naturales posteriores a los que se produjo la baja y su relevo es aprobado en asamblea con todos los trabajadores del área.

Anexo # 12: Evaluación del desempeño actual del CAN

**EMPRESA AVÍCOLA CIENFUEGOS.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

PERIODO EVALUATIVO (Trimestral o Mensual): _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR: _____

CARGO: _____

DIAS DE TRABAJO: _____ **DIAS TRABAJADOS:** _____

%: _____

PUNTUACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA A OBTENER			
EVALUACIÓN	Hasta 21	De 22 a 28	De 29 a 35
	DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL

INDICADORES FUNDAMENTALES	DEFICIENTE	ADECUADO	SUPERIOR
b) Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales.	Incumple.	Cumple con cierta regularidad.	Cumple en los plazos establecidos.
c) Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.	Nunca.	Sistemáticamente.	Siempre.
d) Comportamiento de la disciplina laboral.	Presenta problemas frecuentemente.	Buena, pero en contadas ocasiones tiene llegadas tardes o ausencias.	Buena, comportamiento disciplinado y correcto.
e) Aprovechamiento de la jornada de trabajo.	Frecuentes problemas de aprovechamiento.	Algunos problemas de aprovechamiento.	Buen aprovechamiento.
INDICADORES ADICIONALES			
l) Relaciones personales y humanas.	Malas.	Aceptables.	Buenas.
m) Capacidad de trabajo en equipo.	No coopera, algunas veces crea dificultades para trabajar en equipo.	Puede trabajar en equipo con algunas limitaciones.	Ayuda a resolver los problemas y logra resultados del equipo.
n) Actitud ante el trabajo.	Demuestra poco interés y dedicación en el trabajo.	Demuestra interés y está dispuesto a realizar su trabajo.	Demuestra interés por cumplir con su trabajo y realiza otras tareas.
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN INDICADORES	X 3 =	X 4 =	X 5 =

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: _____

EVALUACIÓN: _____

Avances en el desempeño del trabajador:

Deficiencias que aún subsisten:

Recomendaciones:

Realizado por:	Jefe inmediato superior del trabajador	Nombre y Apellidos	Firma
	Organización Sindical		
Oído el parecer:	Trabajadores de la Entidad		
	Trabajador Evaluado		

**EMPRESA AVÍCOLA CIENFUEGOS
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

PERIODO EVALUATIVO (AÑO): _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR: _____

CARGO: _____

DIAS DE TRABAJO: _____ **DIAS TRABAJADOS:** _____

%: _____

PUNTUACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA A OBTENER			
EVALUACIÓN	Hasta 39	De 40 a 52	De 53 a 65
	DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL

INDICADORES FUNDAMENTALES	DEFICIENTE	ADECUADO	SUPERIOR
a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	No las ha cumplido.	No ha cumplido una o algunas.	Las ha cumplido o sobrecumplido.
b) Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales.	Incumple.	Cumple con cierta regularidad	Cumple en los plazos establecidos.
c) Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	Nunca.	Sistemáticamente.	Siempre.
d) Comportamiento de la disciplina laboral.	Presenta problemas frecuentemente.	Buena, pero en contadas ocasiones tiene llegadas tardes o ausencias.	Buena, comportamiento disciplinado y correcto.
e) Aprovechamiento de la jornada de trabajo.	Frecuentes problemas de aprovechamiento.	Algunos problemas de aprovechamiento.	Buen aprovechamiento.
f) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.	No cumple.	Cumple en ocasiones.	Cumple.
g) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente los portadores energéticos y los equipos y medios de protección personal.	Incorrecto.	Correcto con algunos llamados de atención.	Correcto.

PUNTUACIÓN Y EVALUACIÓN CUALITATIVA A OBTENER			
EVALUACIÓN INDICADORES FUNDAMENTALES	Hasta 39	De 40 a 52	De 53 a 65
	DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE	DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO	DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR
h) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.	No matricula en los cursos, o lo abandona, o no lo aprueba por causas injustificadas.	Cumple, se observa un moderado grado de perspectiva de desarrollo.	Cumple, se observa un alto grado de perspectiva de desarrollo.
INDICADORES ADICIONALES			
i) Participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad		Fluctúan los niveles de motivación y su compromiso con la organización es formal.	Se muestra constantemente identificado con la organización.
j) Cuidado del medio ambiente	Malo.	Regular.	Bueno.
k) Relaciones personales y humanas	Malas.	Aceptables.	Buenas.
l) Capacidad de trabajo en equipo.	No coopera, algunas veces crea dificultades para trabajar en equipo.	Puede trabajar en equipo con algunas limitaciones.	Ayuda a resolver los problemas y logra resultados del equipo.
m) Actitud ante el trabajo.	Demuestra poco interés y dedicación en el trabajo.	Demuestra interés y está dispuesto a realizar su trabajo.	Demuestra interés por cumplir con su trabajo y realiza otras tareas.
TOTAL DE PUNTOS SEGÚN INDICADORES	X 3 =	X 4 =	X 5 =

TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS: _____

EVALUACIÓN: _____

Recomendaciones:

- **Acciones a cumplir el próximo período con vistas a mejorar su desempeño:**

- **Capacitación**

Acciones de capacitación y desarrollo individual	Fecha de cumplimiento

Realizado por:	Jefe inmediato superior del trabajador	Nombre y Apellidos	Firma
Oído el parecer:	Organización Sindical		
	Trabajadores de la Entidad		
	Trabajador Evaluado		

Este documento forma parte del Expediente Laboral

INDICADORES ADICIONALES A LOS SEÑALADOS EN EL APARTADO QUINTO DE LA RESOLUCIÓN 21 /2007.

- i) Participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad
- j) Cuidado del medio ambiente
- k) Relaciones personales y humanas
- l) Capacidad de trabajo en equipo.
- m) Actitud ante el trabajo.

Las presentes modificaciones surten efecto a partir del 1 de noviembre del 2007. “Año 49 de la Revolución”.

Aprobado por:

Ing: Ernesto Pérez Castellanos

Director General.

Lourdes García Acosta

Sec.Gen.Secc.Sindical.

**Anexo # 13: REGLAMENTO DE ESTIMULACION MORAL DE LA EMPRESA
AVICOLA CIENFUEGOS.**

DE UNA PARTE: El compañero Ernesto Pérez Castellanos, Director General de la Empresa, en el uso de las facultades que le concede la Ley, a nombre y en representación de la Dirección de la Empresa Avícola Cienfuegos.

DE OTRA PARTE. El compañero Boris Tiel Carrabeo, Secretario del Buró Sindical Extra – Territorial de la Empresa, perteneciente al SNTAF; a nombre y en representación de los trabajadores de la Empresa Avícola Cienfuegos

CONSIDERANDO QUE:

1. La Ley No. 49, Código del Trabajo de la República de Cuba, establece, en su Artículo No.152, la facultad de conceder estímulos morales y materiales a los trabajadores. Individual y colectivamente, por el cumplimiento destacado de sus obligaciones, sus éxitos en la Emulación Socialista, la elevación de la productividad del trabajo, el aumento y mejoramiento constantes de la producción y los servicios, el logro de soluciones mediante racionalizaciones e invenciones, la permanencia en la ocupación, centro de trabajo o rama durante la vida laboral, el esfuerzo, el ahorro y otras contribuciones relacionadas con la economía.
2. De igual el Artículo No. 153 del propio Código de Trabajo se establece los estímulos morales a otorgar.
3. La Resolución No. 13, de fecha 05-04-04, dictada por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, aprueban y ponen en vigor los Lineamientos para la Estimulación Moral
4. La Estimulación Moral está destinada para propiciar el desarrollo de la Moral Socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia del trabajador, así como reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos de la entidad y la elevación de la cultura de la entidad.-
5. La Estimulación Moral es un complemento indispensable de la estimulación material, sin el cual, el sentido de la estimulación puede desviarse de sus propósitos y generar efectos contrarios a los que, por su naturaleza se traza.

ACUERDAN.-

Aprobar y poner en vigor el presente REGLAMENTO DE ESTIMULACIÓN MORAL que regulará los distintos Estímulos Morales que se otorguen por la Dirección de la Empresa y el Sindicato, los requisitos que se exigen para hacerse acreedor a los Estímulos Morales y la forma de valoración de los requisitos para el otorgamiento de los referidos estímulos.

1.- OBJETIVOS.-

La Estimulación Moral está destinada al reconocimiento de:

- Los resultados del trabajo en un período determinado, que incluye todas las causales expresadas en el primer considerando.
- Los resultados de la superación de los trabajadores.
- La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.

- La permanencia o los años de servicios prestados, vinculados a los resultados del trabajo.
- Los resultados en la Emulación Socialista.

2.- ESTIMULOS MORALES QUE SE OTORGAN

- Diplomas de reconocimiento, otorgado por la Dirección de la Empresa, por los años de trabajo, vinculados a los resultados productivos que se otorgará a los trabajadores que alcancen, 10, 15, 20 y 25 años o más de labor en la entidad con buenos resultados. Este estímulo se otorgará a aquellos trabajadores que cumplan dichos requisitos, a propuesta de los Directores de las UEB, las Secciones Sindicales de las Unidades, el Buró Sindical de la Empresa y la Dirección de Recursos Humanos. En todos los casos, la solicitud de otorgamiento, con la valoración escrita de los resultados del trabajo del propuesto, estará dirigida al Director de Recursos Humanos de la Empresa quien certificará los años consagrados a la actividad avícola. Esta propuesta de la Dirección de la UEB. La sección sindical, el Buró Sindical o la Dirección de RH, acompañada de la valoración realizada y la certificación de los años consagrados al trabajo de la Unidad, se presentarán a su aprobación por el Consejo de Administración.
- Otorgamiento de la medalla “Marcos Martí”, por los 25 años de labor ininterrumpida en el MINAGRI, relacionado con sus resultados y su conducta social, a propuesta de la Empresa y el Buró Sindical.
- Otorgamiento del Sello Conmemorativo “Omar Cruz Trujillo” por la Dirección de la UECAN, a propuestas de la Dirección de la Empresa y el Sindicato, por los años de trabajo ininterrumpidos en la Avicultura.
- Diploma de Reconocimiento otorgado por el Director General de la Empresa al mejor trabajador de la UEB o Departamento, por los resultados individuales obtenidos en el trimestre, a propuesta del Director de la UEB y la Sección Sindical de la unidad, o de los Directores Funcionales de la Dirección de la empresa y la correspondiente organización sindical. Estas propuestas se formularán a la conclusión de cada trimestre, en el marco de los Análisis y Chequeos Emulativos y sobre la base del cumplimiento destacado de los Indicadores de Emulación. El Diploma de Reconocimiento también podrá emplearse para estimular conductas relevantes o heroicas que mantengan los trabajadores en el cumplimiento de sus deberes laborales e, incluso, sociales. Las propuestas serán siempre aprobadas por el Consejo de Administración de la Empresa.
- Carta de Reconocimiento al trabajador, dirigida a sus familiares, a los vecinos y a las organizaciones de masas de la zona de residencia. Este estímulo será otorgado por el Director General de la Empresa, a propuesta del Director de la UEB para estimular a trabajadores destacados de la Unidad en el Trimestre, siendo preciso para el otorgamiento de dicho reconocimiento, el cumplimiento de los indicadores productivos y de eficiencia establecidos, en caso contrario de no cumplirse con los requisitos productivos o morales exigidos, que incluyen la asistencia puntual al trabajo, la no inasistencia al mismo, el cumplimiento de los compromisos emulativos y el mantenimiento de una actitud moral acorde con los principios de la sociedad y el colectivo donde se desempeña. El otorgamiento de la Carta de Reconocimiento podrá simultanearse con la colocación, siempre que sea posible, de una foto del compañero en el Mural Central de la Unidad, si este existiera.
- Reconocimiento ante el Colectivo Laboral. Podrá emplearse por los Directores de la UEB, en coordinación con las organizaciones sindicales, en aquellos casos en que, siendo un

cierre de período o sin ser un cierre de período emulativo ni de mes, se determine estimular el trabajo de cualquier trabajador ante el colectivo, por los resultados obtenidos, por actitudes destacadas ante la producción y los servicios, o por la realización de hechos relevantes.

- La Dirección de la Empresa podrá otorgar Diploma de reconocimiento por el trabajo realizado a trabajadores y funcionarios destacados en su labor, sobre la base de la propuesta y evaluación de los Directores de las Areas.
- La Dirección de la Empresa podrá otorgar Diploma de Reconocimiento por a los Colectivos Laborales de las Unidades, cuando los mismos logran un lugar destacado dentro de su propósito, en los Chequeos periódicos de la Emulación.

CONSERVACION DE LOS ESTIMULOS.-

- En todos los reconocimientos otorgados a partir de la Carta de Reconocimiento a familiares, vecinos u organizaciones de la localidad de residencia., siempre deberá quedar constancia en el expediente del trabajador, siendo responsable de la emisión de la copia del documento, el Cuadro propone o emite el mismos, así como la Dirección de Recursos Humanos en cuanto a su conservación y colocación en el Expediente laboral del trabajador. Para los estímulos otorgados por la Dirección de la Empresa o los niveles superiores a ésta, la dirección de recursos humanos será la responsable de colocar las copias o constancias del otorgamiento del estímulo moral en le Expediente Laboral del trabajador o , en su defecto, la elaboración y colocación de la certificación correspondiente en el referido Expediente Laboral del trabajador estimulado.
- Los Directores y Jefes de Departamentos serán los responsables de la conservación y muestra pública de los reconocimientos otorgados a unidades y colectivos laborales

LEGITIMACION DEL REGLAMENTO.

El presente Reglamento de Estimulación será de análisis y aprobación por todos los colectivos laborales de la Empresa, refrendado por la Firma del director de la UEB y el Secretario de la Sección Sindical a nombre de los trabajadores., y formará parte integrante, como Anexo, del Convenio colectivo de Trabajo.

Y para que así conste se firma la presente a los _____ días del mes de _____ del 2004.-
“AÑO DEL 45 ANIVERSARIO DEL TRIUNFO DE LA REVOLUCION”.-

POR LA DIRECCION

POR EL BURO SINDICAL

Anexo # 14: Encuesta de Evaluación del Desempeño.

**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS.
EMPRESA AVICOLA CIENFUEGOS**

Como parte del estudio que se realiza en la Granja Panamá de la Empresa Avícola Cienfuegos, acerca del sistema de Evaluación del Desempeño vigente, le pedimos a Ud., como empleado de la misma, su cooperación y ayuda, le rogamos responda nuestras interrogantes con toda sinceridad, solo debe marcar con una X las respuestas, y le aseguramos no robarle mucho de su preciado tiempo.

1. *¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?*
Si _____ No _____
2. *¿Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?*
Aceptable _____ Malo _____
3. *¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?*
Si _____ No _____
4. *¿Conoce Ud. las dificultades actuales suyas en el desempeño de su trabajo?*
Si _____ No _____
5. *¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?*
Si _____ No _____
6. *Cuales son, a criterio suyo, los Aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:*
____ Incentivo salarial.
____ Evaluación del potencial
____ Rotación de puestos.
____ Enriquecimiento de cargos.
____ Estimulación.
____ Reconocimiento social.
____ Detección de necesidades de formación.
____ Promociones.
7. *¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?*
Si _____ No _____
8. *¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?*
Si _____ No _____
9. *¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?*
Si _____ No _____

Puede sentirse seguro de que no ha desperdiciado su tiempo, por su sinceridad y colaboración le agradecemos.

N	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6-A	Preg. 6-B	Preg. 6-C	Preg. 6-D	Preg. 6-E	Preg. 6-F	Preg. 6-G	Preg. 6-H	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9
1.	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
2.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
3.	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
4.	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
5.	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
6.	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
7.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1

**Anexo # 15 Resultado de las Encuestas procesadas mediante el Paquete estadístico SPSS
 .Definición de Datos del SPSS**

8.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
9.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
10.	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
11.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
12.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
13.	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
14.	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
15.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
16.	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
17.	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0
18.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
19.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
20.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
21.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
22.	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
23.	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
24.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
25.	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
26.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
27.	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
28.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1
29.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
30.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
31.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1

Tablas de Contingencias

¿Considera UD. que se Evalúa su Trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	5	16,1	16,1	16,1
	Si	26	83,9	83,9	100
	Total	31	100	100	

¿Cómo Considera el actual proceso de Evaluación del Desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Aceptable	100	100	100	100

¿Se Analizan con UD. los resultados de las Evaluaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	15	48,4	48,4	48,4
	Si	16	51,6	51,6	100
	Total	31	100	100	

¿Conoce UD. las dificultades Actuales Suyas en el Desempeño de su Trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	12	38,7	38,7	38,7
	Si	19	61,3	61,3	100
	Total	31	100	100	

¿Conoce UD. cuales son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	4	12,9	12,9	12,9
	Si	27	87,1	87,1	100
	Total	31	100	100	

Incentivo Salarial					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	20	64,5	64,5	64,5
	Si	11	35,5	35,5	100
	Total	31	100	100	

Evaluación del Potencial					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	15	48,4	48,4	48,4
	Si	16	51,6	51,6	100
	Total	31	100	100	

Rotación de Puestos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	29	93,5	93,5	93,5
	Si	2	6,5	6,5	100
	Total	31	100	100	

Enriquecimiento de Cargos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	31	100	100	100

Estimulación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	9	29	29	29
	Si	22	71	71	100
	Total	31	100	100	

Reconocimiento Social					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	16	51,6	51,6	51,6
	Si	15	48,4	48,4	100
	Total	31	100	100	

Detección de Necesidades de Formación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	23	74,2	74,2	74,2
	Si	8	25,8	25,8	100
	Total	31	100	100	

Promociones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	25	80,6	80,6	80,6
	Si	6	19,4	19,4	100
	Total	31	100	100	

¿Cree UD. que la forma de la evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	23	74,2	74,2	74,2
	Si	8	25,8	25,8	100
	Total	31	100	100	

¿Le ayudan los resultados de la evaluación actual a comunicarse mejor con su jefe?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	8	25,8	25,8	25,8
	Si	23	74,2	74,2	100
	Total	31	100	100	

¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	1	3,2	3,2	3,2
	Si	30	96,8	96,8	100
	Total	31	100	100	

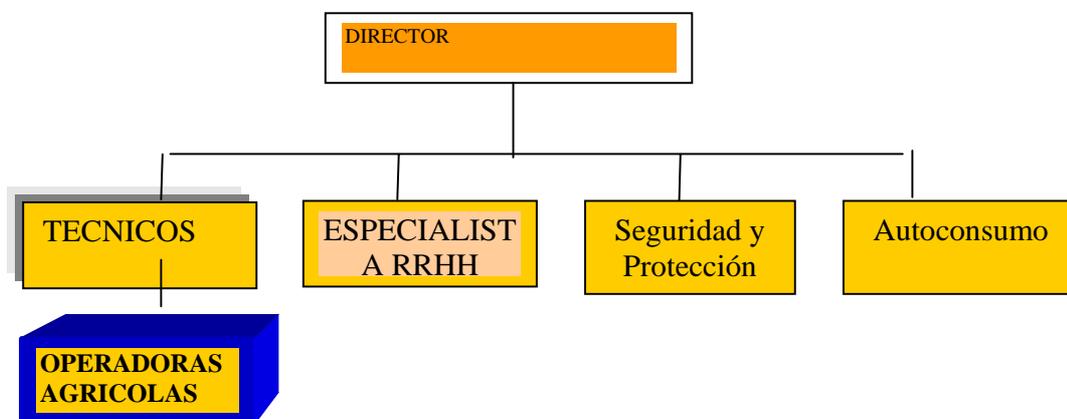
Anexo # 16: Perfil del cargo de la Operadora Agropecuaria

PERFIL DEL CARGO

I – IDENTIFICACION DEL CARGO

- 1- Denominación del puesto: Operadora Agropecuaria
- 2- Categoría ocupacional: Obrero
- 3- Área: Producción
- 4- Horario: 7:00 AM. – 4:00 PM.
- 5- Salario : 265.00 \$
- 6- Fecha de elaboración:02/06/08

II-ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III- PUESTOS A QUIEN REPORTA

<i>PUESTOS</i>	DIRECTOS	INDIRECTOS
Técnicos		

IV- PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
ninguno		

V- CONTENIDO DEL PUESTO

Misión

Atender todo lo relacionado con el cuidado, la salud y alimentación de las aves, garantizando la higiene personal como la de la nave, tener control de todos los recursos que están a su disposición para el desempeño de su trabajo, así como otros asuntos que solicite la administración.

VI- DESCRIPCION ESPECIFICA

Diarias:

- Desinfectarse calzado y manos utilizando cal, agua y desinfectante para mantener higiene y salud de las aves.
- Conteo físico de las aves o revisión de la masa, para determinar pérdidas o alguna situación con relación a las aves.
- Correr las cortinas o toldos para que entre ventilación.
- Distribución de pienso planificado equitativo para el consumo. para evitar que el ave se desequilibre, pierda peso y disminuya rendimiento de puesta de huevo.
- Distribuye uniformemente el pienso en los comederos, para estimular al ave a comer.
- Barrer pasillos interiores y de la nave para mantener la higiene y evitar enfermedades en las aves
- Distribución de medicamentos y agua a las aves para evitar enfermedades y fortalecerlas.
- Selección y clasificación de las aves para mejorar la uniformidad, las que se encuentren con problema se le da una atención especial.
- Recogida de huevos, según procedimientos establecidos.
- Distribución de calcio para fortificar la calidad de la cáscara de huevo.
- Correr las cortinas tapando con toldos y malla para evitar situaciones climatológicas.

Periódicas

- Fregado de tetinas y depósitos de agua (según el día de la semana que se planifique).
- Fregado de Bandejas receptoras de huevos (según el día de la semana que se planifique).
- Raspado y fregado de los comederos (según el día de la semana que se planifique).
- Riego de cal y fregado de focos. (según el día de la semana que se planifique).

Ocasionales:

- Otras Actividades relacionadas con la administración

RELACIONES INTERNAS

- ◆ Todos los departamentos y demás trabajadores de la granja
- ◆ Director de la Granja
- ◆ Técnicos en producción
- ◆ Jefe de producción

VII- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	EXACTITUD	ELEMENTAL
Utensilios de trabajo	X	

VIII- DOCUMENTOS DE TRABAJO

- Información recibida en el puesto

Documento	Departamento que lo envía	Personal que lo envía	Uso o tramite
Normativas Técnicas	Área Técnica	Jefe Técnico	Manejo de la producción

- Información emitida en el puesto

documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía
Producciones e indicadores diarios	Producción	Jefe Técnico

IX- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ◆ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa

X- CONDICIONES DE TRABAJO

- 1- **Posición:** • Parado caminado Atendiendo las aves y la higiene de la nave
- 2- **Riesgos :** No existen
- 3- **Esfuerzos:** No existen
- 4- **Enfermedades:** No existen
- 5- **Naturaleza del trabajo:** Manual
- 6- **Ambiente de trabajo**

Aspecto	Nivel
---------	-------

	adecuada	inadecuada
Iluminación	x	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

REQUISITOS DE FORMACION

- 1- **Escolaridad:** Secundaria Básica
- 2- **Conocimientos generales:**
- 3- **Conocimientos específicos:** ninguno
- 4- **Experiencia:** ninguna

REQUISITOS DE IDENTIDAD

- 1- **Rango de edad:** ninguno

REQUISITOS FISICOS Y MENTALES

- 1- Poseer buen estado físico y mental

REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y HABILIDAD

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	x		
Dinámico	x		
Responsable	x		
Sociable	x		
Creativo		x	
Destreza	x		
Concentración	x		
Disciplinado	x		
Cuidadoso	x		

XII- RESPONSABILIDADES

1- Datos confidenciales: No

2- Bienes:

- Utensilios de trabajo
- Producción, aves y Medicamentos
- Medios básicos.

Anexo # 17: Definición de los indicadores específicos para Evaluar el Desempeño en el área de producción (las Naveras)

Indicadores Generales	Indicadores específicos	Conceptualización o caracterización (¿Qué evalúa?)	¿Como medirlo?
A – Resultados Productivos	1. Plan de producción	Cumplimiento del Volumen de producción de huevos.	Volumen de huevos
	2. Conversión	Kilogramos de pienso que consume un ave para producir una decena de huevos.	$\frac{\text{Consumo de pienso}}{\text{Prod. de pienso}} \times 10$
	3. Viabilidad	Porcentaje de aves que se mantiene en producción con relación a la existencia actual.	
	4. Huevo x ave	Cantidad de huevo que pone un ave en un periodo de tiempo (Mensual).	$\frac{\text{Producción de huevos}}{\text{Exist. promedio de aves}}$
B- Calidad	1. Mermas	Porcentaje de huevo que no se encuentra apto para consumo.	$\frac{\text{Huevos rotos} + \text{Inservibles}}{\text{Producción total de huevos}}$
	2. Consumo de pienso	Cantidad de alimento (pienso) a planificar por ave en un periodo.	Esto se medirá por señalamientos negativos en las áreas esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del horario para el suministro. ▪ Cumplimiento de la cantidad a suministrar por aves. ▪ Cumplimiento del programa de distribución (Ruta Crítica).
	3. Higiene	Conjunto de medidas para mantener la limpieza y salud de las aves.	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpieza de comederos y bebederos. ▪ Higiene de las naves. ▪ Higiene del equipo de crianza. ▪ Uso correcto del vestuario sanitario.
C- Disciplina	1. AJL	Por ciento de la Jornada Laboral que aprovecha el trabajador	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento con la asistencia y puntualidad. ▪ Aprovechamiento de la JL ▪ Permanencia en el Puesto de trabajo.
D- Responsabilidad.	1. Perdidas	Extravío, Robo ,desvío o sustracción	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de aves, pienso, medios básicos ,utensilios, huevos, etc.

Anexo # 18: Comparación entre Factores para el Área de Producción (Naveras)
(Método de Comparación Pareada)

Indicadores de desempeño

- A. Resultados Productivos.
- B. Calidad.
- C. Disciplina.
- D. Responsabilidad

Comparación

	A	B	C	D
<i>A vs. B</i>				
<i>A vs. C</i>				
<i>A vs. D</i>				
<i>B vs. C</i>				
<i>B vs. D</i>				
<i>C vs. D</i>				
Puntuación				
Clasificación				

Indicadores de desempeño y pesos específicos para la evaluación del desempeño en el área de producción de la granja Panamá

FACTORES	PESO ESPECÍFICO POR EXPERTO
A. Resultados Productivos	
1. Plan de Producción	
2. Conversión	
3. Viabilidad	
4. Huevo por Ave	
B. Calidad.	
1. Merma.	
2. Consumo de Pienso	
3. Higiene.	
C. Disciplina.	
1. Aprovechamiento de la Jornada laboral.	
D. Responsabilidad	
1. Perdidas	

Anexo # 19: ESCALA GRAFICA PARA LAS NAVERAS

Peso	Grados	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
	Indicadores					
50 %	A- Resultados Productivos					
40	➤ Plan de producción	-96%	96 – 99%	100%	101 – 104%	+104%
20	➤ Conversión	+ 1.57	1.57 - 1.522	1.521	1.520 – 1.50	-150
20	➤ Viabilidad	-98%	98 – 98.39%	98.40%	98.41 – 98.60%	+98.60%
20	➤ Huevo por Ave	-20.8	20.8 – 21.04	21.05	21.06 – 21.60	+21.60
25%	B- Calidad					
30	➤ Merma	+1.75	1.75 – 1.71	1.70	1.69 – 1.50	- 1.50
40	➤ Consumo de pienso	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0 (*)
30	➤ Higiene	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
15%	C- Disciplina					
100	➤ A.J.L.	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
10%	D- Responsabilidad					
100	➤ Perdidas	1(°)	-	-	-	0(°)

Leyenda: (*) Señalamientos
(°) Perdidas

Anexo #20: Resultados de la Evaluación por Indicador y Trabajadores.

Granja Panamá

Cargo que se evaluó: Operadora Agropecuaria Área: Producción Mes: Mayo

INDICADORES GENERALES →			RESULTADOS DE LA PRODUCCIÓN					CALIDAD				DISCIPLINA	
No	Nombre y Apellidos	Área	Plan de prod	Viab.	Huevo x ave	Conv.	Result Prod	Merm	Cons. De Pienso	Hig	Calid	AJL	Disc
1	Josefa C. Quintana Muñoz	Produc (Area1)	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Bien	Exc	Exc	Muy Bien	Exc	Exc
2	Magdalena Viera Acevedo	Produc (Área 1)	Mal	Muy Bien	Mal	Mal	Reg	Muy Bien	Reg	Reg	Bien	Muy Bien	Muy Bien
3	Juana Rodríguez Suárez	Produc (Área 1)	Mal	Reg	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Bien	Reg	Bien	Bien
4	Dulce Maria Díaz Hernández	Produc (Área 1)	Mal	Muy Bien	Mal	Mal	Reg	Mal	Reg	Bien	Reg	Muy Bien	Muy Bien
5	Marisol Falcón Cabrera	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Reg	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Muy Bien
6	Odilia León Navarro	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien
7	Josefa Quinto Yera	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Bien	Reg	Exc	Exc
8	Paula Falcón Quintana	Produc (Área 2)	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Excel	Exc	Muy Bien	Exc	Exc	Exc	Exc
9	Andrea Rodríguez Cuellar	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Reg	Muy Bien	Bien	Exc	Exc
10	Nicolasa Gálvez	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Reg	Reg	Muy Bien	Bien	Exc	Exc
11	Migdalia Rodríguez Cuellar	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Exc
12	Carmen Tapanés Gonzáles	Produc (Area3)	Exc	Bien	Exc	Bien	Muy Bien	Exc	Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Exc
13	Deisy Fraga León	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Exc	Exc
14	Miriam Sánchez Seivanez	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Exc	Exc